



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**EKONOMICKÁ A STRATEGICKÁ ANALÝZA VINAŘSTVÍ
LAHOFER, A.S A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ZJIŠTĚNÉHO
STAVU**

ECONOMIC AND STRATEGIC ANALYSIS VINAŘSTVÍ LAHOFER, A.S. AND SUGGESTION FOR IMPROVING
THE SITUATION FOUND

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Křemečková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Křemečková Tereza, Bc.

Účetnictví a finanční řízení podniku (6208T117)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Ekonomická a strategická analýza Vinařství LAHOFER, a.s a návrhy na zlepšení zjištěného stavu

v anglickém jazyce:

Economic and Strategic Analysis Vinařství LAHOFER, a.s. and Suggestion for Improving the Situation Found

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu - vhodně zvolenými metodami strategické a ekonomické analýzy (SLEPTE, Porterův model 5 konkurenčních sil, vybrané metody finanční analýzy, SWOT analýza) analyzovat Vinařství LAHOFER, a.s.

Vlastní návrhy řešení - na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům Vinařství LAHOFER, a.s. i oboru podnikání formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2009. ISBN 98-80-86131-85-6.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza - metody, ukazatele. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-55342.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vyd. Praha: C H Beck, 2010. ISBN 978-80-740-03363.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá celkovou analýzou firmy Vinařství LAHOFER, a.s.. Práce obsahuje analýzy SLEPTE, Porterův pětifaktorový model, fundamentální analýzu, Kralickův Quick test, vybrané ukazatele finanční analýzy a SWOT analýzu. Na základě zpracování těchto analýz jsou navržena doporučení, která by mohla zlepšit stávající situaci firmy.

Abstract

This Diploma's thesis deals with complete analysis of company Vinařství LAHOFER, a.s. The thesis includes analyses of SLEPTE, Porter's five forces model, fundamental analysis, Kralicek's Quick test, chosen indexes of finance analysis and SWOT analysis. On the basis of these analyses have been processed some suggested recommendations, which could improve the current situation of the company.

Klíčová slova

Vinařství LAHOFER, a.s., analýza firmy, SLEPTE analýza, Porterův pětifaktorový model, Quick test, SWOT analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty.

Keywords

Vinařství LAHOFER, a.s., Analysis of firm, SLEPTE analysis, Porter's five forces model, Quick test, SWOT analysis, Balance-sheet, Profit and Loss.

Bibliografická citace

KŘEMEČKOVÁ, T. Ekonomická a strategická analýza Vinařství LAHOFER, a.s. a návrhy na zlepšení zjištěného stavu. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 129 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne.....

.....

Bc. Tereza Křemečková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce, paní Ing. Heleně Hanušové, CSc., za vedení práce, cenné rady a čas, který semnou trávila na konzultačních hodinách. Také bych ráda poděkovala panu Ing. Stanislavu Lancouchovi z Vinařství LAHOFER, a.s. za jeho spolupráci a za čas, který se mnou taktéž strávil nad diplomovou prací. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za jejich veškerou podporu.

Obsah

Úvod.....	12
Cíle práce, metody a postupy zpracování	13
1 Teoretická východiska práce	14
1.1 SLEPTE analýza	14
1.1.1 Sociální faktory.....	15
1.1.2 Legislativní faktory	15
1.1.3 Ekonomické faktory.....	16
1.1.4 Politické faktory.....	16
1.1.5 Technologické faktory	17
1.1.6 Ekologické faktory.....	17
1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	18
1.2.1 Potenciální nově vstupující firmy	18
1.2.2 Konkurenti v odvětví	19
1.2.3 Substituty	19
1.2.4 Odběratelé.....	19
1.2.5 Dodavatelé	20
1.3 Fundamentální analýza.....	21
1.3.1 Analýza rozvahy	21
1.3.2 Analýza výkazu zisku a ztráty	21
1.4 Kralickův quick test	22
1.4.1 Koeficient samofinancování	22
1.4.2 Doba splácení dluhu.....	23
1.4.3 Rentabilita celkového kapitálu.....	23
1.4.4 Cash-flow v % na podnikovém výkonu.....	23
1.5 Vybrané finanční ukazatele.....	25

1.5.1	Model IN05	25
1.5.2	Ukazatele likvidity	26
1.5.3	Ukazatele rentability	27
1.5.4	Ukazatele zadluženosti	29
1.5.5	Ukazatele aktivity	30
1.6	SWOT analýza	31
2	Analýza současného stavu	34
2.1	Charakteristika analyzované společnosti	34
2.1.1	Obecné informace	34
2.1.2	Historie společnosti.....	35
2.1.3	Výroba a prodej produktů značky LAHOFER	36
2.2	SLEPTE analýza	54
2.2.1	Sociální faktory.....	54
2.2.2	Legislativní faktory.....	57
2.2.3	Ekonomické faktory.....	58
2.2.4	Politické faktory.....	67
2.2.5	Technologické faktory	72
2.2.6	Ekologické faktory.....	72
2.3	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	73
2.3.1	Potenciální nově vstupující firmy	73
2.3.2	Stávající konkurence v odvětví.....	74
2.3.3	Substituty	76
2.3.4	Dodavatelé	77
2.3.5	Odběratelé.....	79
2.4	Fundamentální analýza.....	80
2.4.1	Analýza rozvahy	80

2.4.2	Analýza výkazu zisku a ztráty	86
2.5	Kralickův quick test	88
2.6	Vybrané finanční ukazatele.....	92
2.6.1	Index IN05	92
2.6.2	Ukazatele likvidity	94
2.6.3	Ukazatelé rentability	95
2.6.4	Ukazatele zadluženosti	97
2.6.5	Ukazatele aktivity	97
2.7	SWOT analýza	99
2.7.1	Vnitřní faktory	99
2.7.2	Vnější faktory	101
3	Vlastní návrhy řešení	104
3.1	Doporučení	104
3.1.1	Strategie	104
3.1.2	Přímý odbyt.....	105
3.1.3	Zvýšení objemu prodeje.....	106
3.1.4	Úspory nákladů	107
3.1.5	Marketing.....	108
3.2	Návrhy.....	110
3.2.1	Vlastní prodejna.....	110
3.2.2	Prodejní stánek.....	115
4	Závěr	116
	Seznam použité literatury	117
	Seznam tabulek	125
	Seznam obrázků	126
	Seznam grafů	127

Seznam rovnic.....	127
Seznam zkratek	128
Přílohy.....	129

Úvod

Téma diplomové práce jsem zvolila pro jeho aktuálnost. Současná ekonomická situace v České republice a ani v některých státech Evropské unie není dobrá a dle mého názoru je to způsobeno jak doznívající ekonomickou krizí, která zasáhla svět v roce 2008, tak i dalšími problémy, se kterými se Evropa potýká. Největší problémy s ekonomikou mají v současnosti jižní státy Evropy a kromě ekonomické krize se potýkají i s přílivem migrantů, kteří jejich ekonomickou krizi ještě více prohlubují. Proto je velice důležité, aby si každá společnost, která chce být v této době na trhu úspěšná a chce se na něm při zvyšující se konkurenci prosadit a udržet s ostatními krok, zpracovala kompletní analýzu své současné situace a dle zjištěných výsledků učinila opatření, které by jí dopomohly k posílení nebo zlepšení stávající pozice na trhu.

Pro zpracování diplomové práce jsem zvolila společnost Vinařství LAHOFER, a.s.. Pocházím z města Znojma, které leží na jižní Moravě a celá znojemská oblast je známá svou výrobou vína. Přímou tuto společnost jsem si vybrala z toho důvodu, jelikož vína od společnosti LAHOFER odebíráme a mám s nimi tedy osobní zkušenost. Navíc se osobně znám s jednatelem společnosti, proto nebylo obtížné získat všechny potřebné informace pro zpracování této diplomové práce.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem diplomové práce je prostřednictvím vhodných analytických metod provést analýzu Vinařství LAHOFER, a.s.. Na základě výsledků provedených analýz formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Metody a postupy zpracování

Pro splnění zadaného cíle diplomové práce je nutné splnit několik dílčích cílů. Prvním z nich je nastudování teorie zvolených analýz, dalším cílem je seznámení se s vybranou společností a získání potřebných informací. Posledním cílem je vypracování nastudovaných analýz.

Analýzy, které budou v diplomové práci obsaženy jsou následující:

- SLEPTE analýza
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil
- Fundamentální analýza
- Kralickův quick test
- Vybrané finanční ukazatele
- SWOT analýza

Potřebná data k provedení všech analýz budou získána následovně. Interní data budou získána z účetních výkazů společnosti, výročních zpráv a převážně také z osobní komunikace s jednatelem analyzované společnosti. Externí data budou posléze získána z internetu a legislativy.

Na základě výše zmíněných zjištěných informací budou provedeny zvolené analýzy, z nich budou vyvozeny závěry a budou navržena doporučení a opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

1 Teoretická východiska práce

Teoretická část práce se zabývá vysvětlením pojmů jako je SLEPTE analýza, Porterova analýza, fundamentální analýza, Kralickův quick test, vybrané ukazatele finanční analýzy a SWOT analýzy. Teoretická část práce je vypracována s pomocí odborné literatury, která je uvedena na konci diplomové práce.

1.1 SLEPTE analýza

Faktory, které působí na samotnou organizaci zvenčí, zkoumá SLEPTE analýza známá také jako PESTLE analýza. Představitelem této analýzy je Francis J. Aguilar, který „*se zabýval nástroji a technikami pro monitorování obchodního prostředí*“¹. Analýza pana Aguilara se nazývala ETPS a pracovala na základě čtyř faktorů. Jednalo se o faktor ekonomický, technologický, politický a sociální.² Posléze tento model modifikoval Arnold Brown, který ho nazval jako STEP (proces hodnocení strategického trendu). Později se STEP analýza rozšířila o další faktor, kterým se stal faktor ekologický. V 80. letech se objevil faktor legislativní, který byl doposud zahrnut v politickém faktoru.³

V dnešní době metoda SLEPTE zahrnuje faktory:

S – sociální

L – legislativní

E – ekonomické

P – politické

T – technologické

E – ekologické

¹ GRASSEOVÁ a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 178.

² Tamtéž, s. 179.

³ Tamtéž.

1.1.1 Sociální faktory

Sociální faktory se dále mohou rozlišovat na faktory demografické, trhu práce, dostupnosti pracovní síly a kulturní.⁴

Demografické faktory charakterizují obyvatelstvo jako celek. Sleduje mnoho statistických veličin, jako je např. počet obyvatel, hustota osídlení, věk a pohlaví. Pro využití těchto dat je důležitý statistický pohled a zkoumání vývoje, které jsou významné pro stanovení prognóz.⁵

Makroekonomické charakteristiky trhu práce se zabývají hlavně rozdělením příjmů, mírou nezaměstnanosti i zaměstnanosti.⁶

Dostupnost pracovní síly se zaměřuje především na dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, existenci vzdělávacích institucí, které jsou schopny poskytnout potřebné vzdělání nebo také na diverzitu pracovní síly.⁷

Kulturní faktory charakterizují kulturu jako soubor hodnot, idejí a postojů určité skupiny lidí, které jsou předávány z generace na generaci. Z hlediska analýzy jsou zkoumány ty kulturní faktory, které ovlivňují chování spotřebitelů na trhu a jejich změny v čase. Rozlišují se primární názory a hodnoty lidí (dědění z rodičů na děti) a sekundární, které podléhají změnám a člověk si je vytváří sám. Sekundární názory se dají často ovlivnit, primární si ale jedinec nese z rodiny a jsou jen těžko ovlivnitelné.⁸

1.1.2 Legislativní faktory

Legislativní faktory mohou významně ovlivnit situaci na trhu, jelikož vytváří podmínky pro podnikání a vydává zákonné normy pro jeho ochranu.⁹ *“Obchodní legislativa má tři hlavní účely: chránit společnosti před nepoctivou konkurencí, chránit spotřebitele před nepoctivými obchodními praktikami a chránit zájmy společnosti před bezuzdným*

⁴ Tamtéž.

⁵ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*, s. 50-55.

⁶ GRASSEOVÁ a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 182.

⁷ Tamtéž.

⁸ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*, s. 50-55.

⁹ Tamtéž.

*podnikatelským chováním“.*¹⁰ V České republice zájmy spotřebitelů chrání např. Sdružení spotřebitelů ČR. Podobné instituce publikují např. výsledky testů, které se zabývají srovnáním relevantních parametrů výrobků z různých firem. Pokud jsou testy objektivní, mohou velice poškodit výrobce nekvalitních výrobků. Pokud je ovšem potvrzena vysoká kvalita určitého výrobku, pak může být firma velmi silně konkurenčně zvýhodněna.¹¹

1.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Celková kupní síla závisí na činitelích, jako jsou skutečné příjmy obyvatelstva, úroveň cen, výše úspor a výše úvěrů.¹² Mezi ekonomické faktory se řadí např.

Základní hodnocení makroekonomické situace, kam patří třeba míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše HDP, HDP na jednoho obyvatele, měnová stabilita, apod.

Přístup k finančním zdrojům, kam se dají zařadit např. náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů, apod.

Daňové faktory, zde se objevuje výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňová zařízení.¹³

1.1.4 Politické faktory

Mezi politické faktory se řadí např. hodnocení politické stability, kam patří forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, politická strana, která je momentálně u moci, apod.. Dalším faktorem je politický postoj, kam spadá postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu a postoj vůči privátnímu sektoru. V neposlední řadě patří k politickým faktorům politický vliv různých

¹⁰ KOTLER, P. *Marketing management*, s. 131.

¹¹ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*, s. 50-55.

¹² Tamtéž.

¹³ GRASSEOVÁ a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 185.

skupin či hodnocení externích vztahů, pod kterými se skrývají zahraniční konflikty, regionální nestabilita, aj..¹⁴

1.1.5 Technologické faktory

Technologické faktory jsou jednou z dominantních složek marketingového prostředí. Pokud chce podnik udržet krok se svými konkurenty, musí vynakládat velké finanční prostředky na výzkum a vývoj.¹⁵

Mezi prostředky na výzkum se řadí např. podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy.¹⁶ K těmto prostředkům přistupuje i stále se zrychlující tempo technických a technologických změn. To znamená, že výrobky, které mají vyšší užitnou hodnotu pro spotřebitele, překonávají výrobky, které jsou na vyšší technické úrovni, ale nemají tak vysokou užitnou hodnotu. Stát též velkou měrou zasahuje do technologického vývoje, i když by se dal spíše zařadit do politického faktoru. Zasahuje převážně tam, kde by nekontrolovatelné používání nových výrobků mohlo poškodit zdraví spotřebitele, kde by mohly být nežádoucí dopady na ekologii a další. Pokud produkt prochází tímto stádiem, může to způsobit určité zpoždění se zavedením na trh. I když je na konci výsledek kladný, dává to konkurenci značnou šanci uspět mezitím na trhu se svým vlastním výrobkem.¹⁷

1.1.6 Ekologické faktory

Ekologické faktory se neřadí mezi základní faktory této analýzy, ale to neznamená, že nejsou důležité. V dnešní době se jich člověk snaží využít, ale způsob zacházení s tímto faktorem jsou spíše destruktivní, než aby se vytvářel jeho trvale udržitelný rozvoj. Zahrnuje všechny přírodní zdroje, které vstupují do výrobního procesu.¹⁸ Do přírodních zdrojů se řadí např. přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozonové vrstvy, globální oteplování) nebo také legislativní omezení, která jsou spojena s ochranou životního prostředí.¹⁹

¹⁴ Tamtéž, s. 186.

¹⁵ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*, s. 50-55.

¹⁶ GRASSEOVÁ a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 188.

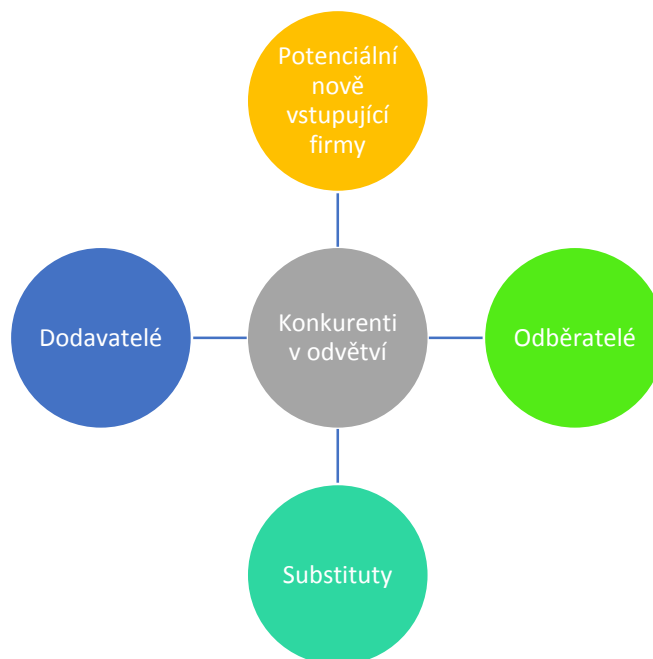
¹⁷ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*, s. 58.

¹⁸ Tamtéž, s. 59.

¹⁹ GRASSEOVÁ a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 189.

1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterův pětifaktorový model je jedním z mnoha koncepcí, které se týkají konkurence a konkurenčních strategií a jeho autorem je Michael E. Porter. „Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách.“²⁰ Jednou z hlavních sil jsou přímí konkurenti v dané odvětví. Je nutné zvažovat i nebezpečí vstupu nových konkurentů a nových konkurenčních výrobků. Dalším vlivem na úroveň konkurence jsou odběratelé a dodavatelé.²¹



Obr. 1: Porterův pětifaktorový model (Zdroj: Vlastní zpracování dle²²)

1.2.1 Potenciální nově vstupující firmy

Nově vstupující firmy do odvětví s sebou přinášejí novou kapacitu a snaží se získat podíl na trhu. Tímto příchodem nové firmy na trh se mohou snížit ceny nebo mohou narůstat náklady a to může zapříčinit snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem závisí na stávajících překážkách vstupu. Jsou-li překážky vysoké, je hrozba nových vstupů malá. Překážek vstupu je několik, z nichž nejvýznamnější je 7 vstupů a to, úspory z rozsahu,

²⁰ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 3.

²¹ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*, s. 83.

²² PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 4.

diferenciace produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu a vládní politika.²³

1.2.2 Konkurenti v odvětví

Pokud konkurenti chtějí získat výhodného postavení na trhu, používají metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. Konkuruující firmy se snaží navzájem vyrovnat, a proto vymýšlejí nové strategie a nové reklamní kampaně, snižují cenu a vylepšují design produktu. Snížení ceny je vysoce nejisté a většinou zhoršuje ziskovost celého odvětví, jelikož konkurence ho snadno a rychle vyrovná, a tím se dále sníží příjmy všech firem, pokud není cenová elasticita poptávky v daném odvětví dostatečně vysoká. Reklamní kampaně jsou proto lepší volbou pro získání výhodnějšího postavení na trhu. Oproti snížen cen mohou mít za následek vyšší poptávku po produktu, což přináší užitek.²⁴

1.2.3 Substituty

Substituty určují cenové stropy a tím omezují případné výnosy firmy. Čím je cenová alternativa nabídnutá substituty pro firmy lákavější, tím je strop nad ziskovostí daného odvětví pevnější. Substituty omezují zisk nejen v normální době, ale též snižují prospěch odvětví v době rozmachu. Pro firmy je výhodnější, když se proti substitutům spojí. Kdyby jedna firma například vytvořila individuální reklamu, neupevnila by si postavení v daném odvětví, ale pokud se firmy spojí a vytvoří intenzivní a vytrvalou reklamu, může to vést k posílení pozice odvětví.²⁵

1.2.4 Odběratelé

Mají-li zákazníci velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání, trh pak není pro firmy dostatečně přitažlivý. Tato moc se projevuje tím, že odběratelé se snaží tlačit ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb. Pokud se tak stane, tak tím tlačí konkurenty proti sobě a to vše na úkor ziskovosti odvětví. Pokud platí následující okolnosti, pak má skupina odběratelů velkou moc.²⁶

²³ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 10-13.

²⁴ Tamtéž, s. 18-20.

²⁵ Tamtéž, s. 25.

²⁶ Tamtéž, s. 28.

- Má-li odběratel velký podíl na celkovém prodeji firmy, stoupá důležitost obchodu, který s danou firmou uzavírá.
- Jestliže produkt, který odběratel nakupuje, představuje významnou část jeho celkového odběru, je na cenu více citlivý a díky tomu se snaží nakupovat produkt za výhodné ceny, či jej nakupovat výběrově.
- Jsou-li produkty, které zákazník potřebuje standardní, pak si může snadno najít náhradního dodavatele a tím může stavět firmy proti sobě.
- Jak je uvedeno výše, chce-li zákazník přejít k jinému dodavateli, zvažuje tzv. *přechodové náklady*. Jsou-li tyto náklady nízké, je velká šance, že zákazník přejde ke konkurenci.
- Je-li daný produkt pro odběratele důležitý z hlediska kvality pro jeho další produkci nebo jeho služeb, pak je takový zákazník méně citlivý na cenu.
- Odběratelovu vyjednávací pozici v neposlední řadě též ovlivňuje jeho informovanost. Jsou-li známy skutečné tržní ceny, nebo dodavatelovy náklady, či je informován o poptávce, pak to jeho moc obvykle více posiluje.²⁷

1.2.5 Dodavatelé

Podobná situace jako u odběratelů i je u dodavatelů. Pro nové nebo stávající firmy v daném odvětví je trh neatraktivní, pakliže dodavatelé mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek.²⁸ Podmínky posilující postavení dodavatele se příliš neliší od těch, které posilují vliv odběratelů.

- Je-li nabídka koncentrovanější než odvětví, kterému dodává a je-li ovládána několika málo společnostmi, pak mají obvykle dodavatelé rozhodující vliv na cenu, kvalitu a termíny.
- Moc dodavatelů je též posilována, pokud tito dodavatelé nemusí elit jiným substitučním produktům.
- Dodavatelé jsou mnohem více náchylní k vyvíjení tlaku na odběratele, nemá-li odvětví, kterému dodávají své produkty, významný podíl na jejich prodeji.
- Je-li produkt pro odběratele důležitý k jeho podnikání, pak má dodavatel vyšší vyjednávací sílu.

²⁷ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 33-34.

²⁸ GRASSEOVÁ a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 193.

- Poslední hrozbu představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace dodavatelů do odvětví odběratelů.²⁹

1.3 Fundamentální analýza

Fundamentální analýza patří do metody finanční analýzy a má kvalitativní charakter. Oproti tomu technická analýza (finanční ukazatele) má charakter kvantitativní. Fundamentální analýza je podmíněna rozsáhlými znalostmi o souvislostech mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, dále na úrovni znalostí odborníků, jejich subjektivních odhadech a citech pro určité situace a trendy. Zobrazuje zpravidla závěry, kdy při postupech nepoužívá početní a algoritmické operace. Cílem fundamentální analýzy je zobrazení prostředí, ve kterém se podnik nachází.³⁰

Fundamentální analýza je velice důležitá, protože vytváří rámec pro kvantitativní finanční „technickou analýzu“. V rámci praktického použití se srovnávají a komentují dva účetní výkazy a to Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát.³¹

1.3.1 Analýza rozvahy

Rozvaha je přehled o tom, jaký má podnik majetek a jak tento majetek finančně kryje a to k určitému datu. Právními předpisy je vždy stanoveno, k jakému datu a kdy přesně musí podnik rozvahu sestavit. Rozvaha je také nazývána bilancí a je jedním ze základních účetních výkazů podniku. Když porovnáme dvě po sobě jdoucí rozvahy, můžeme zjistit, jak se v podniku vyvíjí finanční situace. Pokud se jedná o situaci založení podniku, vzniká rozvaha počáteční. Pokud se sestavuje ke konci účetního období, nazývá se rozvaha konečná. Na levé straně jsou aktiva, kde je zobrazeno vše co společnost vlastní. Na pravé straně jsou pasiva, která udávají, jakým způsobem společnost získala svá aktiva, tedy jak je financovala.³²

1.3.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Podstatou výkazu zisku a ztrát, je podávat informace o úspěchu činnosti podniku a jeho práce, o výsledku kterého bylo dosaženo podnikatelskou činností. Zobrazuje vztah mezi výnosy podniku dosažených v určitém období a náklady, které souvisí s jejich

²⁹ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 40-42.

³⁰ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*, s. 7.

³¹ Tamtéž, s. 7-9.

³² SYNEK, M. *Podniková ekonomika*, s. 117-118.

vytvořením. Podle principu tzv. „akruálního“² účetnictví se výnosy myslí částky, které podnik získal ze všech svých činností a to za dané účetní období. Nehledí se na to, zda byly v tomto období i inkasovány. Náklady poté činní peněžní částky, které podnik vynaložil v daném účetním období na tvorbu výnosů, kdy stejně jako u výnosů k jejich zaplacení nemuselo ve stejném účetním období dojít. Z výše uvedených definic plyne, že výnosové a nákladové položky ve výkazu zisku a ztrát, se neopírají o skutečné peněžní toky (příjmy a výdaje), a proto nemůžeme říci, že by čistý zisk odrážel čistou skutečnou hotovost, která je získána hospodařením podniku. V České republice má výkaz zisku a ztrát stupňovité uspořádání – provozní, finanční a mimořádný. Provozní výsledek hospodaření vzniká jako rozdíl mezi provozními výnosy a provozními náklady (výnosy – tržby za prodej výrobků a služeb). Ve finanční analýze se poté můžeme setkat s několika formami zisku. Klíčem k úspěchu je pak důvod, proč je analýza sestavována.³³

1.4 Kralickův quick test

Kralickův rychlý test byl vynalezen Petrem Kralickem a patří mezi bonitní modely, které se snaží bodovým ohodnocením stanovit bonitu podniku, jenž je analyzován. Model pracuje pouze se čtyřmi ukazateli a to koeficientem samofinancování, dobou splácení dluhu, rentabilitou celkového kapitálu a cash-flow v % podnikového výkonu.³⁴

1.4.1 Koeficient samofinancování

Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika. Jejich součet by se měl rovnat přibližně jedné. V koeficientu samofinancování jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. Rovnice pro tento ukazatel je následující.³⁵

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Rovnice 1: Koeficient samofinancování (Zdroj³⁶)

³³ KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*, s. 66-68.

³⁴ KRALICEK, P. *Základy finančního hospodaření: Balance. Účet zisků a ztrát. Cash-flow. Základy kalkulace. Finanční plánování. Systémy včasného varování*, s. 22-25.

³⁵ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 124-125.

³⁶ Tamtéž.

1.4.2 Doba splácení dluhu

Ukazatel, který vypovídá o tom, po kolika letech by měl být podnik schopen vlastními silami splatit své dluhy. Doba splácení u dobře vedených podniků je méně než 5 let, u velmi dobře vedených je to méně než 3 roky. Má-li podnik splácet dluh více než 12 let, pak je třeba usilovat o posílení vlastního kapitálu novými vklady nebo o zlepšení výnosové situace. Rovnice pro tento ukazatel je následující.³⁷

$$\text{doba splácení dluhu} = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{provozní cash flow}}$$

Rovnice 2: Doba splácení dluhu (Zdroj³⁸)

1.4.3 Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu ukazuje, s jakou účinností pracuje celkový kapitál, který byl do podniku vložen. Čím vyšší je procentní sazba, tím je výsledek pro firmu příznivější. Rovnice pro rentabilitu je následující.³⁹

$$\text{rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{Aktiva celkem}}$$

Rovnice 3: Rentabilita celkového kapitálu (Zdroj⁴⁰)

1.4.4 Cash-flow v % na podnikovém výkonu

Tento ukazatel vyjadřuje finanční výkonnost podniku a rovnice je následující.⁴¹

$$\text{cash} - \text{flow v \% na podnikovém výkonu} = \frac{\text{provozní cash} - \text{flow}}{\text{výkony}}$$

Rovnice 4: Cash flow v % na podnikovém výkonu (Zdroj⁴²)

³⁷ KRÁLICEK, P. *Základy finančního hospodaření: Balance. Účet zisků a ztrát. Cash-flow. Základy kalkulace. Finanční plánování. Systémy včasného varování*, s. 30-32.

³⁸ Tamtéž.

³⁹ Tamtéž, s. 35.

⁴⁰ Tamtéž.

⁴¹ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 128.

⁴² Tamtéž.

Následující tabulka popisuje doporučené průměrné hodnoty pro výše zmíněné čtyři ukazatele.

Tab. 1: Dobré průměrné hodnoty pro ukazatele Quick testu (Zdroj: Vlastní zpracování dle ⁴³)

Oblast analýzy	Ukazatel	Průmysl	Živnosti	Velkoobchod	Maloobchod
Finanční stabilita	Koeficient samofinancování	20%	22%	15%	-
Finanční stabilita	Doba splácení dluhu v letech	4 roky	5 let	6 let	8 let
Výnosová situace	Rentabilita celkového kapitálu	9%	10%	9%	10%
Výnosová situace	Cash flow v % na podnikovém výkonu	8%	5%	6%	5%

Tabulka níže popisuje stupnici hodnocení Kralickova quick testu.

Tab. 2: Stupnice hodnocení Kralickova Quick testu (Zdroj: Vlastní zpracování dle⁴⁴)

Ukazatel	0 b.	1 b.	2 b.	3 b.	4 b.
Koeficient samofinancování	<0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	>0,3
Doba splácení dluhu	<3 roky	3-5 let	5-12 let	12-30 let	>30 let
Rentabilita celkového kapitálu	<0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	>0,15
Cash flow v % na podnikovém výkonu	<0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	>0,1

⁴³ KRALICEK, P. *Základy finančního hospodaření: Balance. Účet zisků a ztrát. Cash-flow. Základy kalkulace. Finanční plánování. Systémy včasného varování*, s. 38-39.

⁴⁴ Tamtéž, s. 40.

Konečné hodnocení se provádí ve třech krocích. V první řadě se provede hodnocení finanční stability, poté následuje hodnocení výnosové situace a nakonec se provádí hodnocení celkové situace firmy.

U hodnocení finanční stability se sečte bodové hodnocení koeficientu samofinancování a doby splácení dluhu a součet se vydělí dvěma.

U hodnocení výnosové situace se sečte bodové hodnocení rentability celkového kapitálu a cash flow v % na podnikovém výkonu a součet se vydělí dvěma.

U hodnocení celkové situace se sečtou bodové hodnocení finanční stability a výnosové situace a součet se opět vydělí dvěma.

Interpretace zjištěných výsledků je následující. Hodnoty, které se pohybují nad úrovní 3, prezentují firmu jako bonitní, hodnoty v intervalu 1-3 prezentují šedou zónu a hodnoty nižší než 1 prezentují potíže ve finančním hospodaření firmy.⁴⁵

1.5 Vybrané finanční ukazatele

1.5.1 Model IN05

Model IN neboli index důvěryhodnosti byl vynalezen manželi Neumaierovými a snaží se vyhodnotit zdraví českých firem v českém prostředí. Řadí se mezi bankrotní modely, které informují vlastníky o tom, zda je podnik v dohledné době ohrožen bankrotem. Model IN05 je vyjádřen rovnicí, v níž jsou zařazeny jednotlivé poměrové ukazatele, a každému je přiřazena určitá váha. Modelů IN je několik a posledním je model IN05, který počítal s daty z roku 2004.⁴⁶

$$IN05 = 0,13 * \frac{A}{CZ} + 0,04 * \frac{EBIT}{\dot{U}} + 3,97 * \frac{EBIT}{A} + 0,21 * \frac{V\dot{Y}N}{A} + 0,09 * \frac{OA}{KZ + KB\dot{U}}$$

Rovnice 5: Index IN05 (Zdroj⁴⁷)

IN05<0,9 – podnik se dostává do bankrotu (pravděpodobnost 97%) a nebude tvořit hodnotu pro vlastníky (pravděpodobnost 76%).

⁴⁵ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 146-148.

⁴⁶ Tamtéž, s. 154.

⁴⁷ Tamtéž.

0,9<IN05>1,6 podnik se nachází v šedé zóně – pravděpodobnost bankrotu je 50% a na 70% nebude tvořit hodnotu pro vlastníky.

IN05>1,6 podnik tvoří hodnotu (pravděpodobnost 95%) a na 92% nebankrotuje.⁴⁸

1.5.2 Ukazatele likvidity

„Samotný pojem likvidita se používá ve vztahu k likviditě určité složky majetku nebo také ve vztahu k likviditě podniku.“⁴⁹ Likvidita udává, jak rychle se daná složka majetku přemění na peněžní hotovost a je důležitá z hlediska finanční rovnováhy firmy, protože jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Obecně by se dalo říci, že likvidita je podíl toho, čím je možné platit tomu, co je nutné zaplatit. Dělí se na tři základní ukazatele a to, okamžitou likviditu, pohotovou likviditu a běžnou likviditu.⁵⁰

Okamžitá likvidita

Též označována jako likvidita prvního stupně a vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky rozvahy, což je finanční majetek. Doporučená hodnota pro Českou republiku se pohybuje v rozmezí od 0,2-0,6 s tím, že 0,2 je kritická hodnota. Rovnice pro okamžitou likviditu je následující.⁵¹

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 6: Okamžitá likvidita (Zdroj ⁵²)

Pohotová likvidita

Též označována jako likvidita druhého stupně a doporučené hodnoty by se měly pohybovat v intervalu 1-1,5. Vyšší hodnota než 1,5 není příznivá pro akcionáře a vedení podniku, ale je příznivější pro věřitele. Do tohoto ukazatele vstupují celá oběžná aktiva s výjimkou zásob.⁵³

⁴⁸ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 146-148.

⁴⁹ Tamtéž, s. 48.

⁵⁰ Tamtéž.

⁵¹ Tamtéž, s. 49.

⁵² Tamtéž.

⁵³ Tamtéž, s. 50.

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}žn\'a aktiva} - \text{z\'asoby}}{\text{kr\'atzkodob\'e z\'avazky}}$$

Rovnice 7: Pohotov\'a likvidita (Zdroj ⁵⁴)

Běžná likvidita

Známá též jako likvidita třetího stupně. Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je podnik více solventní. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Rovnice vypadá následovně.⁵⁵

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}žn\'a aktiva}}{\text{kr\'atzkodob\'e z\'avazky}}$$

Rovnice 8: Běžná likvidita (Zdroj ⁵⁶)

1.5.3 Ukazatele rentability

„Rentabilita (též výnosnost vloženého kapitálu) je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.“⁵⁷ U ukazatelů rentabilit se v čitateli výpočtu vykytuje položka, která odpovídá výsledku hospodaření a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu. Tyto ukazatele nejvíce zajímají akcionáře a potenciální investory.⁵⁸

Rentabilita vloženého kapitálu

Rentabilita vloženého kapitálu, zkráceně ROI, je převzata z anglického Return on investment a nebere v úvahu daň, ani úroky a proto je vhodná pro srovnání různě zadlužených a zdaněných podniků. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 0,12-0,15. Pakliže je hodnota vyšší než 0,15, podnik hodnotíme velice dobře.⁵⁹

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celkový kapitál}}$$

Rovnice 9: ROI (Zdroj ⁶⁰)

⁵⁴ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 50.

⁵⁵ Tamtéž.

⁵⁶ Tamtéž.

⁵⁷ Tamtéž, s. 51.

⁵⁸ Tamtéž.

⁵⁹ Tamtéž, s. 52.

⁶⁰ Tamtéž.

Rentabilita celkových aktiv

Rentabilita celkových aktiv má zkratku ROA dle anglického return on assets a poměřuje zisk s celkovými aktivy, které byly investovány do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla financována. Většinou složí spíše pro hodnocení managementu a výsledná hodnota je srovnávána s odvětvovým průměrem.⁶¹

$$ROA = \frac{\text{Hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{Celková aktiva}}$$

Rovnice 10: ROA (Zdroj ⁶²)

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu, zkráceně ROE, je odvozena od anglického return on equity a vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl vložen akcionáři či vlastníky podniku. Pokud bude mít tento ukazatel rostoucí tendenci, může to znamenat zlepšení výsledku hospodaření, pokles úročení cizího kapitálu nebo zmenšení podílu vlastního kapitálu ve firmě.⁶³

$$ROE = \frac{\text{Hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rovnice 11: ROE (Zdroj ⁶⁴)

Výše přínosu pro vlastníky se vyjadřuje tzv. finanční pákou, kde se vzájemně porovnává rentabilita celkových aktiv a vlastního kapitálu.

Pokud je $ROE > ROA$, jedná se o kladnou finanční páku a ROE roste při přílivu cizího kapitálu.

Je-li $ROE < ROA$, jedná se o negativní finanční páku a s rostoucím zadlužením klesá výnosnost vlastního kapitálu.⁶⁵

⁶¹ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 52.

⁶² Tamtéž.

⁶³ Tamtéž, s. 53.

⁶⁴ Tamtéž.

⁶⁵ Tamtéž.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb, zkráceně ROS, je zkratkou anglického return on sales a udává stupeň ziskovosti, tj. množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb. Tento ukazatel je vhodné používat pro srovnání v čase nebo mezipodnikovém porovnání.⁶⁶

$$ROS = \frac{\text{Hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{Tržby}}$$

Rovnice 12: ROS (Zdroj ⁶⁷)

1.5.4 Ukazatele zadluženosti

*„Pojmem zadluženost vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh.“*⁶⁸ U velkých firem není běžné, aby svá aktiva firma hradila pouze z vlastního, nebo naopak je z cizího kapitálu. Proto je dobré mezi nimi najít optimální vztah. Při finanční analýze se používá celá řada ukazatelů, já jsem pro teoretickou práci vybrala pár základních, které jsem až na poslední popsala v teorii Kralickova quick testu.⁶⁹

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí podává firmě informace o tom, zda je pro ni dluhové zatížení ještě únosné, či nikoliv. Přesně nám říká, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat od hodnoty 3 a výš. Jestliže se hodnota rovná 1, pak všechny zisk připadá na zaplacení úroků a na akcionáře nic nezbyvá.⁷⁰

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Rovnice 13: Úrokové krytí (Zdroj ⁷¹)

⁶⁶ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*, s. 28.

⁶⁷ Tamtéž.

⁶⁸ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 57.

⁶⁹ Tamtéž, s. 58.

⁷⁰ Tamtéž.

⁷¹ Tamtéž.

1.5.5 Ukazatele aktivity

„Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.“⁷²

Pakliže je aktiv více, než je účelné, vznikají tím zbytečné náklady a podnik dosahuje nízkého zisku. Na druhou stranu, pakliže je aktiv málo, podnik přichází o možné podnikatelské příležitosti a tím přichází o výnosy, které by mohl získat. Ukazatele aktivity podávají důležité informace pro management podniku a jeho vlastníky.⁷³

Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel udává, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržbách za daný časový interval, zpravidla to bývá rok. Doporučená hodnota se pohybuje od 1,6 do 3. Je-li vypočtená hodnota nižší, znamená to, že podnik drží více aktiv, než je potřebné. Je-li hodnota vyšší než 3, podnik přichází o podnikatelské příležitosti.⁷⁴

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Rovnice 14: Obrat celkových aktiv (Zdroj ⁷⁵)

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob, též známa jako obratovost zásob, udává rychlost obratu zásob, tedy jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Čím je tato doba obratu kratší, tím je situace lepší.⁷⁶

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360$$

Rovnice 15: Doba obratu zásob (Zdroj ⁷⁷)

⁷² RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 60.

⁷³ Tamtéž.

⁷⁴ Tamtéž, s. 61.

⁷⁵ Tamtéž.

⁷⁶ Tamtéž.

⁷⁷ Tamtéž.

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel udává průměrný počet dní, za který podnik dostává zaplacení za své vydané faktury.⁷⁸ Doporučená hodnota je běžná doba splatnosti faktur. Je-li doba splatnosti delší, znamená to nedodržování obchodně úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů.⁷⁹

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$$

Rovnice 16: Doba obratu pohledávek (Zdroj ⁸⁰)

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků udává průměrný počet dní, za který je podnik schopen splatit své závazky. Obecně platí, že doba obratu závazků by měla být delší nežli doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě.⁸¹

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} * 360$$

Rovnice 17: Doba obratu závazků (Zdroj ⁸²)

1.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejčastěji používaných analytických metod. Vytvořena byla Albertem Humphreym, který pracoval ve Standfordském výzkumném ústavu. Zkratka pochází ze slov strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby).⁸³ „*SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části (SBU, funkční nebo průřezové oblasti), kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií.*“⁸⁴

⁷⁸ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*, s. 31.

⁷⁹ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 62.

⁸⁰ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*, s. 31.

⁸¹ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 63.

⁸² Tamtéž.

⁸³ GRASSEOVÁ a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 295.

⁸⁴ Tamtéž, s. 296.

Silné stránky jsou schopnosti firmy, které jí umožňují získat převahu nad konkurencí. Mezi tyto schopnosti se řadí např. přístup ke kvalitnějším materiálům, silná image a vlastnictví patentů.⁸⁵ Další silné stránky jsou ekonomické, finanční a hlavně inovační schopnosti. Velmi důležitými silnými stránkami jsou také výborné manažerské a personální schopnosti.⁸⁶

Slabé stránky jsou nedostatky firmy, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatky mohou být v ubohé image výrobku, zastaralém stroji, překročení úvěru, špatném umístění továrny, ale i v manažerech, kteří nemají odpovídající strategické schopnosti.⁸⁷

Příležitosti se týkají vnějšího prostředí, které firma nemůže zcela ovlivnit. Mezi příležitosti se řadí dostupné finanční zdroje pro podniky veřejného sektoru nebo podněty k mezinárodní spolupráci.⁸⁸ Dalšími příležitostmi jsou případné změny v zákonech, které by zvýšily konkurenceschopnost firmy, rostoucí počet zákazníků, uvedení nové technologie nebo zlepšené vztahy s dodavateli.⁸⁹

Hrozby se též týkají vnějšího prostředí jako příležitosti a firma s nimi musí počítat. Mohou obsahovat omezení financování projektů z veřejných financů, ale i od nadnárodních organizací nebo makro a mikroekonomické procesy národního hospodářství.⁹⁰ Jinými hrozbami může být vstup silného konkurenta na trh, čímž by poklesl počet zákazníků, uvedení nové technologie, nebo změna legislativních nařízení, což by mohlo způsobit problémy s nalezením spolehlivých dodavatelů.⁹¹

„Základní strategie lze vyjádřit například ve formě matice, která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky (silné, slabé stránky, příležitosti, ohrožení), a na jejímž základě lze přímo generovat potenciální určující strategie pro další rozvoj organizace.“⁹²

⁸⁵ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*, s. 56.

⁸⁶ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*, s. 97.

⁸⁷ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*, s. 56.

⁸⁸ GRASSEOVÁ a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 296.

⁸⁹ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*, s. 56.

⁹⁰ GRASSEOVÁ a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 297.

⁹¹ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*, s. 57.

⁹² GRASSEOVÁ a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 298-299.

Strategie SO, která se též jinak označuje jako MAXI-MAXI, je ofenzivní strategií. Snoubí se zde příležitosti se silnými stránkami podniku. Tato strategie posiluje postavení na trhu, image firmy a využívá aktivní operativní plán.^{93 94}

Strategie WO, jinak známá MINI-MAXI strategie, je výsledkem neschopnosti využít vnější příležitosti pro vnitřní organizační nedostatky. Vedené firmy si uvědomuje existenci těchto příležitostí, ale nemůže je využít, jelikož nemá dostatek požadovaných dovedností nebo zdrojů.^{95 96}

Strategie ST, je též označována jako MAXI-MINI. Jedná se o situaci, kdy vnější hrozba může poškodit silnou stránku organizace. Firma by tedy měla chránit dosažené výsledky a udržovat věrnost zákazníků, vytvářet rezervy, nebo si připravovat ofenzivu na období odlivu hrozeb.^{97 98}

Strategie WT, jinak známá jako MINI-MINI, je poslední strategií a zachycuje situaci, kdy vnější hrozba ohroz existenci firmy tím, že využije její vnitřní slabé stránky. Jakmile se tak stane, firma by měla vyhledat vhodné partnerství s jinou firmou nebo více firmami, dále hledat příležitosti na jiných trzích, použít defenzivní strategii nebo nakonec ustoupit.^{99 100}

⁹³ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*, s. 98.

⁹⁴ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*, s. 57.

⁹⁵ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*, s. 98.

⁹⁶ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*, s. 57.

⁹⁷ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*, s. 98.

⁹⁸ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*, s. 58.

⁹⁹ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*, s. 99.

¹⁰⁰ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*, s. 58.

2 Analýza současného stavu

Pro účely zpracování své diplomové práce jsem si vybrala podnik, který působí v oboru zemědělství v Jihomoravském kraji. Jelikož se tento podnik zabývá výrobou vína, má v tomto kraji, který je největším pěstitelem vinné révy a posléze výrobcem vína v České republice, vysokou konkurenci. Proto je velice důležité, aby podnik zjistil svou stávající situaci a byl posléze schopen v konkurenci obstát a dále se rozvíjet.

2.1 Charakteristika analyzované společnosti

Tato podkapitola obsahuje základní informace o analyzované společnosti, její stručnou historii, organizační složku a výrobu a prodej vlastních produktů.

2.1.1 Obecné informace

Obchodní firma: Vinařství LAHOFER, a.s.

Sídlo: Brněnská 523, 671 82 Dobšice

Identifikační číslo: 255 13 940

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 31 465 000,- Kč

Předmět činnosti: zemědělství, vč. prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje¹⁰¹



Obr. 2: Logo společnosti (Zdroj¹⁰²)

¹⁰¹ MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Výpis z obchodního rejstříku.*

¹⁰² LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Ke stažení..*

2.1.2 Historie společnosti

Společnost vznikla v roce 2003 ve Znojmě, známá jako První znojemská vinařská a.s.. V letech 2003, 2004 a 2005 uvedla na trh první tři ročníky přívlastkových vín.

V roce 2006 nastal pro tuto společnost velký zlom díky dokončení a zprovoznění nového výrobního areálu v Dobšicích u Znojma. V témže roce, změnila společnost i vlastní značku. Inspirovala se postavou dobšického rodáka, uměleckého řezbáře Jana Lahofera.

V roce 2012 společnost nakoupila vinohrady, dovybavila vinařský dvůr novými technologiemi a v důsledku těchto nákupů byla výrobní kapacita vinařství stanovena na maximální roční produkci 800 000 lahví.

V květnu roku 2014 Vinařství LAHOFER majetkově vstoupilo do Vinařství Hanzel, které působí v Miroslavi. To bylo od roku 2012 významným odběratelem surovin Vinařství LAHOFER pro vlastní výrobu.

Vinařství Hanzel s sebou do Vinařství LAHOFER přivedlo kromě své značky a vinařství, které má výrobní kapacitu zhruba 120 000 lahví ročně, také historickou budovu miroslavského vinařství, která byla zrekonstruována na hotel se stylovou vinárnou, restaurací a školicím centrem.¹⁰³

Organizační složka Vinařství LAHOFER, a.s.

Vinařství LAHOFER je malá, dalo by se říci rodinná firma, i když má právní formu akciové společnosti. Zaměstnává 16 stálých zaměstnanců a 2-3 brigádníky v průměru 10 měsíců v roce. I díky tomu má LAHOFER jednoduchou organizační složku. V jejím čele stojí majitel společnosti a dozorčí rada. Přímo pod dozorčí radou se nachází ředitel společnosti, který má pod sebou 4 další složky, a to Prodejnu, Marketing, Obchod a Logistiku a Sklep a Výrobu. Pro lepší orientaci je toto schéma znázorněno níže.

¹⁰³ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *O vinařství LAHOFER..*

Vinice

Jak již bylo výše zmíněno, Vinařství LAHOFER obhospodařuje zhruba 430 ha vinogradů. Ty leží v katastrech devíti obcí na Znojemsku.

Jsou to: Vinařská obec Dobšice, Dyjákovice, Dyje, Hrádek, Hostěradice, Kyjovice, Olbramovice, Vrbovec a Znojmo.¹⁰⁶



Obr. 4: Mapa vinic Vinařství LAHOFER, a.s. (Zdroj¹⁰⁷)

¹⁰⁶ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Vinice LAHOFER*.

¹⁰⁷ Tamtéž.

Vinařská obec Dobšice

Dobšice jsou obec, která leží v těsné blízkosti od města Znojma. Jsou známy také jako Stošíkovičky, Tesswitz, apod. V této obci se nachází i vinařský dvůr LAHOFERu, který odedávna náležel králům českým a roku 1287 byl darován králem Václavem II. kostelu sv. Michala ve Znojmě.

Vinařství LAHOFER zde obhospodařuje viniční trať U Hájku, která dává vzniknout hroznům odrůdy Müller Thurgau.¹⁰⁸

Celková výměra viniční trati je 37,2 ha a její odrůdová skladba je následující:

Tab. 3: Odrůdová skladba viniční trati U Hájku (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹⁰⁹)

Odrůdová skladba	Výměra
Müller Thurgau	7,7 ha
Neuburské	2,6 ha
Rulandské modré	0,7 ha
Rulandské šedé	4,1 ha
Ryzlink rýnský	7,8 ha
Ryzlink vlašský	0,2 ha
Sauvignon	10,5 ha
Tramín červený	3,6 ha
Celková výměra	37,2 ha

Vinařská obec Dyjákovice

První zmínka o Dyjákovících je již z roku 1278 a nejstarší písemné památky ukazují, že se jedná o českou osadu.

Na městečko byly Dyjákovice povýšeny v roce 1882 a měly zajímavou povinnost vůči vrchnosti. Na den sv. Martina byla obec povinna dovést na zámek Moravský Krumlov bílou husu na žebřinovém voze taženém čtyřmi bělouši.

¹⁰⁸ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Vinařská obec Dobšice*.

¹⁰⁹ Tamtéž.

LAHOFER v této znojenské podoblasti obhospodařuje viniční trať Vinohrady a celá trať má rozlohu téměř 100 ha, nicméně vinnou révou je osázena jen necelá polovina. Na hlinito-písčité půdě se Müller Thurgau, Rulandskému bílému, Pálavě, Tramínu či Svatovavříneckému.¹¹⁰

Tab. 4: Odrůdová skladba viniční trati Vinohrady (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹¹¹)

Odrůdová skladba	Výměra
Ryzlink vlašský	10,8 ha
Pálava	5,45 ha
Tramín červený	4,4 ha
Celková výměra	20,65 ha

Vinařská obec Dyje

Obec Dyje leží přibližně 5 km od města Znojma. První zmínka o této obci pochází z roku 1283. Název vesnice je německého původu: Muhlwren (Dyje) a leží v údolí řeky Dyje, která rozděluje obytnou zástavbu od rekreačních objektů a zahrad.

Společnost LAHOFER zde obhospodařuje viniční trať Babičák, která leží mezi obcemi Dyje a Tasovice. Vinná réva tu roste na terasách na levém břehu řeky Dyje. Půda je zde poměrně kamenitá, ale je výborným akumulátorem slunečního tepla, které pak vyzařuje v noci. Celková výměra viniční trati je 20,2 ha.¹¹²

Tab. 5: Odrůdová skladba viniční trati Babičák (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹¹³)

Odrůdová skladba	Výměra
Frankovka	2,5 ha
Müller Thurgau	0,5 ha
Pálava	1,5 ha
Rulandské bílé	0,4 ha
Ryzlink rýnský	2,6 ha
Svatovavřínecké	2,9 ha

¹¹⁰ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Vinařská obec Dyjákovice*.

¹¹¹ Tamtéž.

¹¹² LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Vinařská obec Dyje*.

¹¹³ Tamtéž.

Sylvánské zelené	0,6 ha
Veltlínské zelené	5,0 ha
Zweigeltrebe	4,2 ha
Celková výměra	20,2 ha

Vinařská obec Hrádek

Lidské osídlení na území dnešního Hrádku dokládají archeologické nálezy již z Pravěku. Existují nálezy z doby kamenné, železné a bronzové.

Viniční tradice obce sahá až do 11. století. Jako viniční trati sloužily Vinohrady ke Křidlůvkám a Pustina. Bohužel koncem minulého století došlo ke stagnaci vinařství. V polovině 90. let po krutých mrazech většina vinic v katastru vymrzla a pro vinařství v obci to znamenalo těžkou ránu.

Naštěstí po roce 2000 se situace obrátila k lepšímu – vrátili se mladí vinaři, kteří založili nové vinice s integrovanou produkcí a zavedli moderní technologie výroby vín.

LAHOFER zde obhospodařuje viniční trať Vinohrady ke Křidlůvkám, kde se objevil Ryzlink rýnský, ale jinak ve výsadbách převládá spíše Veltlínské zelené a Muškát moravský. Terén viniční trati je charakterizován šterkopískovými terasami Dyje a sprašemi Karpatské prohlubně. Název trati je kromě obecného názvu Vinohrady odvozen i od sousední obce Křidlůvky.¹¹⁴

Tab. 6: Odrůdová skladba viniční trati Vinohrady ke Křidlůvkám (Zdroj: Vlastní zpracování dle¹¹⁵)

Odrůdová skladba	Výměra
Ryzlink rýnský	5,4 ha
Muškát moravský	2,6 ha
Veltlínské zelené	1,9 ha
Celková výměra	9,9 ha

¹¹⁴ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Vinařská obec Hrádek*.

¹¹⁵ Tamtéž.

Vinařská obec Hostěradice

Nejstarší doložené osídlení v této oblasti je asi z 6 tisíciletí př.n.l.. Z této doby se našly kamenné nástroje kultury s lineární keramikou.

První písemné zprávy o Hostěradicích pocházejí z počátku 2. tisíciletí. Výklad názvu obce Hostěradice znamená ves lidí Hostěradových, obec je v pramenech citována i jako Hostěhradice, tedy „hrad pro hosty“.

Viniční trať Volné Pole, kterou obhospodařuje společnost LAHOFER se nachází při cestě z Miroslavi do Hostěradic. Svou rozlohou zhruba 150 ha je největší viniční tratí na Znojemsku.

Díky černozemní hlinito-písčité půdě, jižní až jihovýchodní expozici svahů a lesnímu porostu, který chrání místo od severu, se tu daří především Veltlínskému zelenému, Ryzlinku rýnskému, Rulandskému bílému, Sauvignonu, ale i Svatovavříneckému a Zweigeltrebe.¹¹⁶

Tab. 7: Odrůdová skladba viniční trati Volné pole (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹¹⁷)

Odrůdová skladba	Výměra
Alibernet	0,1 ha
Cabernet Sauvignon	0,1 ha
Chardonnay	0,4 ha
Muškát moravský	3,1 ha
Rulandské bílé	16,2 ha
André	1,2 ha
Dornfelder	2,3 ha
Merlot	0,1 ha
Neuburské	2,0 ha
Rulandské modré	4,3 ha
Blauburger	1,2 ha
Frankovka	0,1 ha
Müller Thurgau	16,9 ha

¹¹⁶ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Vinařská obec Hostěradice*.

¹¹⁷ Tamtéž.

Pálava	0,1 ha
Rulanské šedé	0,1 ha
Celková výměra	142,9 ha

Vinařská obec Kyjovice

Kyjovice jsou malá ves, která byla administrativně připojená k nedalekým Prosiměřicím. Po sametové revoluci se však staly samostatnou obcí a místní na ni nedají dopustit. První zmínka o Kyjovicích pochází z roku 1275, název je odvozen od osobního jména Kyj.

Vinařství LAHOFER zde vlastní viniční trať s názvem Špičák, který se nachází u břehu Jevišovky. Výtečná vína se zde rodí na vápenitých spraších a šterkopískových terasách nad řekou. Hlavně zde pak vyniká odrůda Pálava, kterou obdivují odborníci i degustátoři světových výstav.

Na jedné z parcel vysázeli vinaři již před pár desetiletími i odrůdu Muškátu moravského, tzv. „na záclonu“. Jde o jedinou plochu u Vinařství LAHOFER, kde lze toto málo vídané vedení révy spatřit.¹¹⁸

Tab. 8: Odrůdová skladba viniční trati Špičák (Zdroj: Vlastí zpracování dle ¹¹⁹)

Odrůdová skladba	Výměra
Blauburger	0,2 ha
Dornfelder	0,2 ha
Kerner	0,7 ha
Müller Thurgau	3,2 ha
Muškát moravský	5,9 ha
Pálava	1,8 ha
Panonia Kincse	0,1 ha
Ryzlink rýnský	4,5 ha
Ryzlink vlašský	0,4 ha
Veltlínské zelené	0,4 ha
Celková výměra	17,3 ha

¹¹⁸ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Vinařská obec Kyjovice*.

¹¹⁹ Tamtéž.

Vinařská obec Olbramovice

O obci Olbramovice je záznam v seznamu obcí již v roce 1063. V roce 1436 byla tato obec povýšena na městečko a byly jí povoleny dva výroční trhy. Vinařství má v Olbramovicích svou dlouhou tradici, například v roce 1596 bylo obci přiděleno právo šenkovat domácí víno a v roce 1827 byly Olbramovice osvobozeny od vinného desátku.

LAHOFER zde vlastní čtyři vinice a to: Vinice Leskoun, Na Vyhlídce, Olbramovická hora a vinice u Sv. Michala.¹²⁰

- **Viniční trať Leskoun**

Viniční trať je orámovaná ostrými hranami stejnojmenného kopce. Kopec Leskoun míval tři vrcholy a dosahoval nadmořské výšky 388m. V posledních padesáti letech byl však památný vrch, na kterém stávalo opevněné hradiště, téměř celý odtěžen a proměněn na surovinu, která byla použita na nedaleké stavby dalešické přehrady a elektrárny Dukovany.¹²¹

Tab. 9: Odrůdová skladba viniční trati Leskoun (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹²²)

Odrůdová skladba	Výměra
Müller Thurgau	4,2 ha
Rulanské bílé	3,9 ha
Svatovavřínecké	7,9 ha
Veltlínské červené rané	1,5 ha
Veltlínské zelené	7,8 ha
Celková výměra	25,2 ha

¹²⁰ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Vinařská obec Olbramovice*.

¹²¹ Tamtéž.

¹²² Tamtéž.

Tab. 10: Odrůdová skladba viniční trati Na Vyhlídce (Zdroj: Vlastní zpracování dle¹²³)

Odrůdová skladba	Výměra
Frankovka	7,4 ha
Rulandské bílé	3,3 ha
Rulandské šedé	1,6 ha
Ryzlink vlašský	2,7 ha
Celková výměra	15 ha

Tab. 11: Odrůdová skladba viniční trati Olbramovická hora (Zdroj: Vlastní zpracování dle¹²⁴)

Odrůdová skladba	Výměra
André	2,8 ha
Muškát moravský	4,0 ha
Ryzlink rýnský	3,0 ha
Veltlínské červené rané	2,9 ha
Veltlínské zelené	9,6 ha
Celková výměra	25,2 ha

Tab. 12: Odrůdová skladba viniční trati U sv. Michala (Zdroj: Vlastní zpracování dle¹²⁵)

Odrůdová skladba	Výměra
Pálava	0,8 ha
Sauvignon	0,7 ha
Siegerrebe	0,2 ha
Svatovavřínecké	1,6 ha
Celková výměra	3,3 ha

¹²³ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Vinařská obec Olbramovice*.

¹²⁴ Tamtéž.

¹²⁵ Tamtéž.

Vinařská obec Vrbovec

První písemná zmínka o obci Vrbovec je datována v roce 1137. V roce 1230 se v obci usadili němečtí kolonisté z rýnské oblasti, kteří s sebou přinesli vinnou révu. V roce 1580 se o obci Vrbovec píše, že je pustá. Již ale po bitvě na Bílé hoře je znovu osídlená německými kolonisty.

Dnes patří Vrbovec mezi nejvýznamnější vinařské obce ve Znojemské vinařské podoblasti.

V okolí hrádku Lampelberg se nachází viniční tratě Lampelberg, Šác, Dolina a Vinná hora, které vlastní Vinařství LAHOFER.¹²⁶

Tab. 13: Odrůdová skladba viniční trati Lampelberg (Zdroj: Vlastí zpracování dle ¹²⁷)

Odrůdová skladba	Výměra
Chardonnay	1,6 ha
Merlot	2,5 ha
Modrý Portugal	1,4 ha
Muškát moravský	1,0 ha
Neuburské	2,4 ha
Panonia Kincse	0,7 ha
Rulandské modré	8,0 ha
Rulandské šedé	5,3 ha
Ryzlink rýnský	14,1 ha
Svatovavřínecké	1,0 ha
Celková výměra	38,0 ha

¹²⁶ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Vinařská obec Vrbovec*.

¹²⁷ Tamtéž.

Tab. 14: Odrůdová skladba viniční trati Šác (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹²⁸)

Odrůdová skladba	Výměra
Müller Thurgau	4,7 ha
Muškát moravský	1,1 ha
Muškát žlutý	1,5 ha
Rulandské šedé	1,2 ha
Sauvignon	4,9 ha
Svatovavřínecké	1,3 ha
Tramín červený	2,1 ha
Veltlínské červené rané	1,7 ha
Veltlínské zelené	13,7 ha
Celková výměra	31,9 ha

Tab. 15: Odrůdová skladba viniční trať Vinná hora (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹²⁹)

Odrůdová skladba	Výměra
Pálava	1,0 ha
Rulandské modré	2,6 ha
Sauvignon	0,6 ha
Tramín červený	3,2 ha
Veltlínské zelené	4,0 ha
Celková výměra	11,4 ha

¹²⁸ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Vinařská obec Vrbovec*.

¹²⁹ Tamtéž.

Tab. 16: Odrůdová skladba viniční trati Waldberg (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹³⁰⁾)

Odrůdová skladba	Výměra
André	1,3 ha
Rulandské modré	3,1 ha
Ryzlink vlašský	4,3 ha
Svatovavřínecké	3,0 ha
Zweigeltrebe	2,5 ha
Celková výměra	14,2 ha

Vinařská obec Znojmo

První písemná zmínka o městu Znojmu je v padělané listině z roku 1048. Již v roce 1092 se zde začaly razit první mince, tzv. znojenské denáry. V letech 1222-1226 bylo Znojmo povýšeno Přemyslem Otakarem I. na královské město, první svého druhu na jižní Moravě.

Viniční trať Rajská vinice se nachází u kostela sv. Mikuláše, v příkrém skalnatém svahu, který spadá k řece Dyji. U této trati se nachází Karolininy sady, které byly pojmenovány po rakouské císařovně Karolině Augustě Bavorské.

Vinařství LAHOFER se o tuto vinici stará od roku 2010. Vinohrad je vysazen způsobem tzv. „na hlavu“, což znamená, že nemá vedení z drátů, ale každá hlava má svou vlastní oporu z dřevěných kůlů.¹³¹

Tab. 17: Odrůdová skladba viniční trati Rajská vinice (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹³²⁾)

Odrůdová skladba	Výměra
Ryzlink rýnský	0,06 ha
Sauvignon	0,06 ha
Veltlínské zelené	0,06 ha
Celková výměra	0,2 ha

¹³⁰ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Vinařská obec Vrbovec*.

¹³¹ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Vinařská obec Znojmo*.

¹³² Tamtéž.

Produkty

Vinařství LAHOFER ročně vyrobí zhruba 500 000 lahví, přičemž maximální množství vyrobených vín je stanovena na 800 000 lahví za rok. Společnost vyrábí vína téměř všech hlavních středoevropských odrůd. Ve výsadbách má největší zastoupení Veltlínské zelené – 16%, Ryzlink rýnský – 13%, Müller Thurgau – 10%, Rulandské bílé – 6%, Sauvignon – 5%. Z modrých odrůd má největší zastoupení odrůda Svatovavříneckého – 13%, následuje Rulandské modré a Zweigeltrebe. Ve vinicích se ale rodí i další odrůdy a to například Rulandské šedé, Pálava, Tramín červený, Neuburské, Ryzlink vlašský, Frankovka či Modrý portugal.

LAHOFER vína nabízí v několika „řadách“ a to:

Řada „Unikát“ – speciality typu výběr z cibéb

Řada „Vína originální certifikace“

Řada „Standard“ – typická řada Vinařství LAHOFER

Řada především pro gastro zařízení – lahve typu Bordo se šroubovým uzávěrem

Řada „Vína s francouzskou duší“ – suroviny na výrobu červeného vína z Francie

Řada „Mladý a Mladá“ – vína vyrobená v daném roce, přichází do prodeje od listopadu

LAHOFER myslí i na občany, kteří buď alkoholické nápoje ještě nesmí pít nebo nepijí, a od roku 2013 začal vyrábět speciální řadu moštů. Dále kromě těchto tekutých produktů prodává také řadu LAHOMedů a LAHODžemů.¹³³

Řada „Unikát“

Poprvé se tato řada objevila v roce 2012, kdy LAHOFER uvedl na trh Rulandské šedé – výběr z cibéb. Cibéba je bobule hroznů révy vinné, která je napadena ušlechtilou plísní *Botrytis cinerea*. Proces cibébovatění se může nastartovat jen za suchého a teplého počasí během zrání hroznů.¹³⁴

¹³³ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Víno LAHOFER*.

¹³⁴ SEDLÁČEK, M. *Cibéba*.

Toto víno které zraje u vinného hrádku Lampelberg LAHOFER balí do moderních lahví o netradičním objemu 0,375l.

Víno má intenzivní medově zlatou barvu a v jeho vůni lze najít nasládlé minerální i ovocné tóny, bylinky, med, rozinky, jemnou pomerančovou kůru a vůni přezrálé hrušky.¹³⁵

Řada „Vína originální certifikace“

Vína originální certifikace, jinak také známá jako VOC Znojmo, zavedla Znojemská vinařská podoblast jako záruku kvality vína v České republice. Apelační systém VOC Znojmo se týká pouze vín tří nejtypičtějších odrůd Znojemska, a to Sauvignonu, Ryzlinku rýnského a Veltlínského zeleného nebo případně jejich cuvée¹³⁶. Tato vína musí pocházet výhradně z vybraných a uznávaných viničních tratí.

Do projektu VOC Znojmo se dosud zapojilo devatenáct vybraných vinařských společností (mezi nimi i Vinařství LAHOFER). Aby se ale vína mohla pyšnit touto nálepkou na etiketě, musí vína odpovídat kvalitě, která jsou posuzována velmi kritickou senzorickou zkouškou. Známkou VOC Znojmo je spotřebiteli garantován vysoký kvalitativní standard a typický chuťový a aromatický charakter vína. I díky těmto náročným požadavkům je počet společností tak nízký.

LAHOFER nabízí všechny tři odrůdy s označením VOC Znojmo.¹³⁷

Řada „Standard“

Jedná se o řadu standardních vín LAHOFER, která nabízí přívlastková vína z jejich vlastních vinic. Víno je plněno do lahví typu pistol a etiketa je typicky černá s kovově stříbrným logem, který symbolizuje naplněnou sklenku vína. Sortiment zahrnuje vína suchá, polosuchá, polosladká i sladká.¹³⁸

¹³⁵ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Unikát*.

¹³⁶ Víno vzniklé z více partií. Většinou je zcelováno ze dvou až tří odrůd.

¹³⁷ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Vína originální certifikace*.

¹³⁸ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Standardní řada vín LAHOFER*.

Vína se vyrábí z následujících odrůd:

Bílé: Muškát moravský, Müller Thurgau, Neuburské, Pálava, Rulandské bílé, Rulandské šedé, Ryzlink rýnský, Ryzlink vlašský, Sauvignon, Tramín červený, Veltlínské zelené a Veltlínské červené rané

Růžové: Svatovavřínecké rosé a Zweigeltrebe rosé

Červené: Dornfelder, Frankovka, Rulandské modré, Svatovavřínecké a Zweigeltrebe¹³⁹

Řada lahví s moderním šroubovým uzávěrem

V roce 2012 LAHOFER rozšířil řady svých vín o novou řadu s moderním a hlavně praktickým šroubovým uzávěrem. Vína se plní do lahví typu Bordó a společnost těchto lahví prodala v prvním roce přes 50 000 kusů.

Lahve se ihned staly mezi zákazníky velice populární a to nejen díky praktickému šroubovému uzávěru, ale i kvalitním vínům většinou v přívlastku kabinet a též i díky přívětivé ceně.

LAHOFER vyrábí v této řadě následující odrůdy:

Bílé: Müller Thurgau, Ryzlink rýnský, Veltlínské zelené a Veltlínské červené rané

Růžové: Svatovavřínecké rosé

Červené: Svatovavřínecké¹⁴⁰



Obr. 5: Šroubový uzávěr (Zdroj¹⁴¹)

¹³⁹ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Standardní řada vín LAHOFER.*

¹⁴⁰ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Moderní a praktický šroubový uzávěr.*

¹⁴¹ Tamtéž.

Řada „Vína s francouzskou duší“

Jelikož LAHOFER pěstuje převážně odrůdy pro výrobu bílého vína, rozhodl se, že sortiment červeného vína rozšíří o suroviny z Francie. Víno se jako polotovar přiveze z jižní Francie do vinařského dvora v Dobšicích, kde je následně technologicky upraveno. Francouzská řada má i svou vlastní etiketu, ze které je jasné patrné, že se jedná o víno vyrobené z hroznů, které byly vypěstovány ve Francii.

V posledních letech společnost vyrobila pro tuto řadu vína z modrých odrůd Merlot, Cabernet Sauvignon a Grenache, ale i bílé víno odrůdy Viognier či Sauvignon Blanc.¹⁴²

Řada „Mladý a Mladá“

Pro netrpělivé milovníky vína přišel LAHOFER s řadou „Mladý a Mladá“. Jedná se o první vína připravená z nové sklizně. Bývají k dostání v době okolo sv. Martina a měla by se vypít zhruba do jednoho roku. „Mladý LAHOFER“ a „Mladá LAHOFERKA“ je dvojice lehkých a svěžích vín a každý rok společnost přichází s obměnou jejich základního motivu.

Mladý – většinou to bývá polosuché cuvée vyrobené z odrůd Müller Thurgau a Muškát moravský

Mladá – vína bývají růžová a většinou polosladká, vyrobená z odrůdy Svatovavřínecké¹⁴³

Řada moštů

Vinařství LAHOFER myslí i na děti, nebo na dospělé, kteří z nějakého důvodu nemohou pít víno. Od roku 2013 začali vyrábět speciální řadu moštů. Jako první se objevily mošty z jablek, následovány řadou moštů z hroznů. Mošty jsou vyráběny výhradně z úrody na vinicích společnosti a jsou stejně jako jejich vína odrůdové.

¹⁴² LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Vína s francouzskou duší*.

¹⁴³ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Mladý a Mladá*.

Dále jsou zpracovávány šetrnou metodou bez použití přídavných aromatických látek a barviv. Plněny jsou do standardních lahví typu bordó se šroubovým uzávěrem.¹⁴⁴

Speciality

Asi každý vinař někdy zkusí něco nového a jiného a nebo má nějakou vlastní specialitu. Vinařství LAHOFER není rozhodně výjimkou. Mezi jeho speciality se řadí Sekt LAHOFER, který je vyráběn z odrůdy Neuburské tradiční metodou kvašení v lahvi.

Jelikož vinice LAHOFERu leží na mnoha přírodně zajímavých lokalitách, které jsou vhodné i pro umístění včelstev, společnost se rozhodla, že pro doplnění sortimentu ve spolupráci se zkušenými včelaři nabídnou svým zákazníkům lahodný med ze svých vinic, tudíž LAHOMed.

Taktéž od roku 2013 přišel LAHOFER s další novinkou a to jsou jedoodrůdové džemy vyráběné z hroznů vinné révy. Většinou tyto džemy pochází z odrůd Veltlínského zeleného – odrůda bílých hroznů a Modrého Portugalu – odrůda modrých hroznů. LAHODžemy jsou vyráběné bez přidání chemických konzervantů.¹⁴⁵

Prodej

Vinařství LAHOFER se ve svém prodeji finálních produktů zaměřuje téměř výhradně na tuzemský trh. Prodej po České republice dosahuje 94% celkových tržeb. Zbývajících 6 % je vyváženo na Slovensko.

Vína jsou prodávána ve vinotékách, velkoobchodech, hotelích a restauracích, ve specializovaných prodejnách a na internetu. Společnost svá vína prodává výhradně v lahvích, zákazník si tudíž nemůže nikde koupit víno stáčené například do pet lahve.

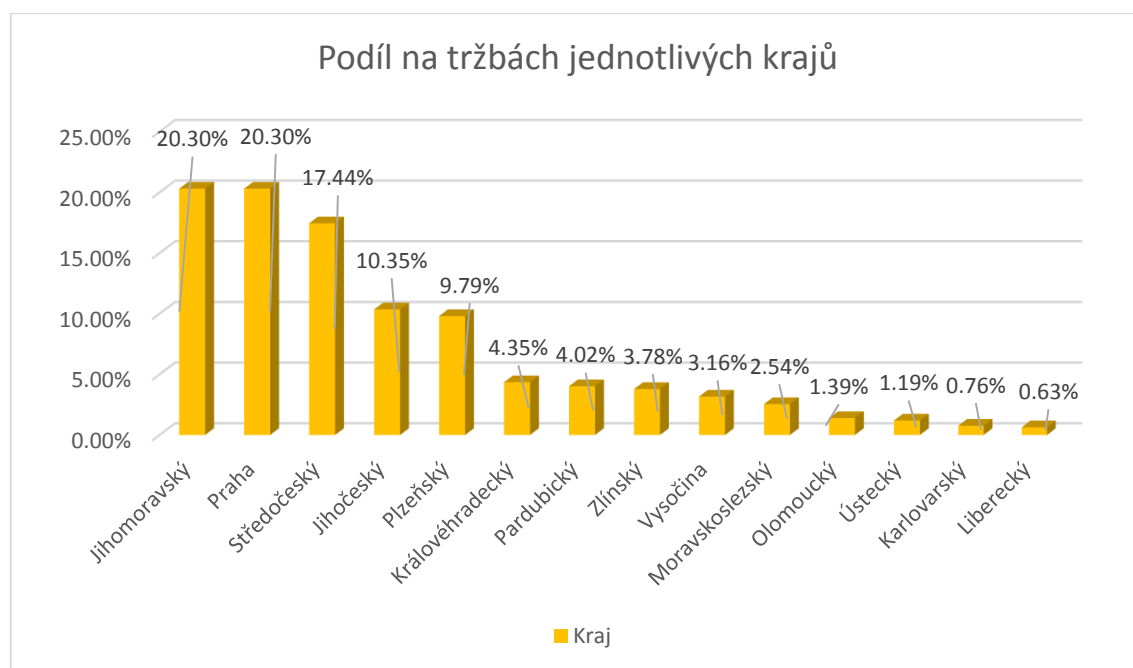
Největší procento vín se prodá samozřejmě v Jihomoravském kraji, kde společnost sídlí a kde své produkty vyrábí a pěstuje. Se stejně vysokým procentem je na tom hlavní město České republiky a současně kraj, Praha. Oba tyto kraje mají podíl na celkových tržbách

¹⁴⁴ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Mošty*.

¹⁴⁵ LAHOFER VINAŘSTVÍ. *Speciality*.

20,30%. Za nimi následuje se 17,44% Středočeský kraj a s 10,35% kraj Jihočeský. Nejméně vína se prodá v Libereckém kraji, který se podílí na tržbách pouhými 0,63%.¹⁴⁶

Pro lepší přehlednost je procentuální podíl na tržbách jednotlivých krajů znázorněn v grafu.



Graf 2: Podíl na tržbách jednotlivých krajů (Zdroj¹⁴⁷)

Lahoferské víno se dostane vývozem nejen na Slovensko, přes stránky www.lahofer.sk, ale i do Polska přes dva partnerské e-shopy. Pokud zákazník z různých koutů České republiky nenajde ve svém okolí vinotéku nebo jiný obchod, kde by víno LAHOFER bylo k dostání, nemusí ani on zoufat. Může si ho koupit na internetu ve čtrnácti partnerských e-shopech a samozřejmě na stránkách LAHOFERu.

¹⁴⁶ LANCOUCH, S. *Interview*.

¹⁴⁷ Tamtéž.

2.2 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza se řadí mezi analýzy makrookolí. Jejím úkolem je zjistit, jaká změna faktorů a do jaké míry na analyzovaný podnik působí. Řadí se mezi analýzy makrookolí. SLEPTE analýza dělí vlivy makrookolí do šesti základních skupin a to: sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

2.2.1 Sociální faktory

Vinařství LAHOFER má sídlo a výrobu v Jihomoravském kraji. Jelikož vyrábí převážně víno, které jako alkoholický nápoj smí konzumovat pouze osoby starší 18 let, jedním z vlivů je demografický vývoj obyvatelstva.

K 31.12.2015 měla Česká republika přes 10,5 milionu obyvatel.

Tab. 18: Demografický vývoj obyvatelstva v ČR v letech 2010-2014 (Zdroj: Vlastní zpracování dle¹⁴⁸)

	2010	2011	2012	2013	2014
Počet obyvatel k 31. 12. (v tis. osob)	10 533	10 505	10 516	10 512	10 538
Muži	5 169	5 158	5 164	5 162	5 177
Ženy	5 364	5 347	5 352	5 350	5 361
V tom věku: 0-14	1 518	1 541	1 560	1 577	1 601
15-64	7 263	7 263	7 188	7 109	7 057
65 a více	1 636	1 701	1 768	1 826	1 880
Index stáří (65+/0-14) v %	107,8	110,4	113,3	115,7	117,4
Přirozený přírůstek	10 309	1 825	387	-2 409	4 195

Jak je z tabulky patrné, celkový počet obyvatelstva v České republice zůstává relativně neměnný, taktéž počet mužů a žen je téměř vyrovnaný. Po letech, kdy se rodilo méně dětí, což bylo nejspíše zapříčiněno následkem ekonomické krize, kdy spousta obyvatel přišla o práci a dítě bylo pro mnohé moc velký „luxus“, přichází opět nárůst obyvatelstva ve věku 0-14 let. Co je ale z pohledu ekonomiky znepokojivé, každým rokem narůstá počet obyvatel nad 65 let a každoročně ubývá ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Je to tím, že populace se dožívá stále vyššího věku, ale nerodí se tolik dětí, aby tyto starší obyvatele vyvážili, což ukazuje i index stáří, kde je patrné, že lidí v důchodovém věku je asi o 17% více než dětí do 14 let. Pokud to takto půjde dál, je dost pravděpodobné, že se bude věk pro odchod do důchodu dále zvyšovat. Letošní třicátníci podle výpočtu České správy

¹⁴⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika od roku 1989 v číslech.*

sociálního zabezpečení půjdou do důchodu ve věku 68 let a 6 měsíců, což je asi o 7 let více než když šli do důchodu letošní sedmdesátníci.¹⁴⁹

Z pohledu Vinařství LAHOFER jsou tyto výpočty lehce znepokojivé, pokud nebude zákazníkům - důchodcům na nákup vína zbývat dostatečné množství finančních prostředků. Na druhou stranu je pro společnost stárnutí populace dobrou zprávou, jelikož se zvětšuje škála potencionálních zákazníků.

Dalším vlivem je jistě nezaměstnanost v České republice a potažmo i Jihomoravském kraji, kde společnost sídlí.

V následující tabulce je znázorněna registrovaná nezaměstnanost v ČR a v Jihomoravském kraji v letech 2006-2015.

Tab. 19: Registrovaná nezaměstnanost v letech 2006-2015 v ČR a Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹⁵⁰¹⁵¹

Rok	Nezaměstnanost ČR (%)	Nezaměstnanost Jihomoravský kraj (%)
2006	7,67	8,82
2007	5,98	6,92
2008	5,96	6,83
2009	9,24	10,59
2010	9,57	10,87
2011	8,62	9,81
2012	9,36	10,42
2013	8,20	-
2014	7,50	-
2015	6,20	-

Jak lze z tabulky vidět, nezaměstnanost v Jihomoravském kraji je ve všech letech nad průměrem nezaměstnanosti v ČR. Zatímco průmyslovější sever jižní Moravy s nezaměstnaností nemá větší problém, na jihu je to obráceně a i díky tomu je nezaměstnanost v Jihomoravském kraji takový problém. Na jihu převažují hlavně sezónní práce, tudíž nejnižší nezaměstnanost je vždy v letních měsících. V září se k trvale nezaměstnaným navíc každoročně přidávají i absolventi středních a vysokých škol, kteří nemohou ve svém oboru nalézt uplatnění. Jak lze z tabulky vidět, nezaměstnanost prudce

¹⁴⁹ ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. *Starobní důchody*.

¹⁵⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika od roku 1989 v číslech*.

¹⁵¹ BERÁNKOVÁ, K. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2016*.

vzrostla v roce 2009, kdy Českou republiku naplno zasáhla ekonomická krize. Investoři se na jih Moravy nehrnou a zaměstnavatelé se stále zdráhají nabírat nové lidi. I když data od roku 2013 nejsou pro jižní Moravu dostupná, lze dle předchozího trendu vývoje nezaměstnanosti předpokládat, že i zde od roku 2013 svítá na lepší časy a že postupně bude pracovních míst v kraji vína přibývat.¹⁵²

Dalším sociálním faktorem je dovolená a volný čas. Spousta lidí šetří celý rok na letní nebo i zimní dovolenou. Následující tabulka ukazuje počet delších a kratších cest do tuzemska a do zahraničí. Delší cesty zahrnují 4 a více nocí a kratší 1-3 noci.

Tab. 20: Počet delších a kratších cest v tuzemsku a zahraničí (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹⁵³

	Počet delších cest (v tis.)			Počet kratších cest (v tis.)		
	Celkem	V ČR	Zahraničí	Celkem	V ČR	Zahraničí
2011	11 475	7 222	4 252	22 510	21 483	1 027
2012	11 727	7 358	4 369	19 679	18 629	1 051
2013	11 282	7 089	4 193	18 326	17 215	1 111
2014	11 733	7 669	4 064	19 709	18 528	1 181
2015	11 290	7 084	4 206	17 441	16 203	1 238

Počet cest do zahraničí nebo do tuzemska se v posledních pěti letech střídavě zvedal a klesal. Nejvíce delších cest bylo uskutečněno v roce 2014, a to téměř 11,8 milionů cest. Oproti roku 2014 byl rok 2015 horší, počet delších cest klesl asi o 0,5 milionu a počet kratších cest, do kterých se započítávají i víkendy na chalupách a chatách, se snížil dokonce o dva miliony. Dle střídání poklesu a vzrůstu počtu dovolených lze usuzovat, že hodně lidí jezdí na dovolenou jednou za dva roky, až mají našetřeno. Kvůli migrační krizi, která započala v roce 2015 a díky vyššímu počtu teroristických útoků a jejich hrozbám lze usuzovat, že v roce 2016 se počet delších cest v zahraničí sníží a naopak v tuzemsku se zvýší.

Pro vinařství LAHOFER je samozřejmě výhodnější, pokud se počet dovolených v tuzemsku zvýší, jelikož víno převážně prodává v tuzemsku a obyvatelé České republiky si jižní Moravu v posledních letech oblíbili a jezdí sem čím dál častěji, ať už jen na kratší

¹⁵² MF DNES. BRZOŇOVÁ, A. *Dejte lidem práci, vybízí úřad firmy. Nezaměstnanost na jižní Moravě roste.*

¹⁵³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Cestovní ruch – časové řady.*

pobyty, nebo týdenní, či delší dovolené. A je samozřejmostí, že k jižní Moravě a krásné dovolené patří i sklenka dobrého vína.¹⁵⁴

Posledním sociálním faktorem, který ve své práci uvádím, je produkce vína a jeho spotřeba na jednoho obyvatele.

Tab. 21: Bilance celkové nabídky a spotřeby v letech 2010-2014 (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹⁵⁵)

	2010	2011	2012	2013	2014
Produkce vína (v tis. hl)	366	650	487	650	532

Produkce vína se vyvíjí dle toho, jaké bylo daný rok počasí a do jaké míry se hrozny urodily. Rok 2012 byl pro sklizeň hroznů špatný. Bylo sklizeno jen asi 60 000 tun hroznů, přičemž v roce 2011 bylo sklizeno 91 253 tun. V roce 2014 byla opět sklizeň slabší, činilo to asi 63 500 tun, což bylo zhruba o 15% méně, než v předchozím roce.¹⁵⁶

Spotřeba vína na jednoho obyvatele České republiky v posledních třech letech stagnovala na 20,1 litrů za rok. Spotřeba vína ve světě byla v roce 2014 zhruba 240 milionů hl vína.

2.2.2 Legislativní faktory

Stejně jako jakýkoliv jiný podnikatelský subjekt, musí i vinařství LAHOFER dodržovat jak zákony v České republice, tak od vstupu do EU, i zákony a nařízeními Evropské unie. Kromě základních zákonů, kterými se musí řídit každý podnikatelský subjekt na území ČR, se Vinařství LAHOFER, a.s. řídí i zvláštními zákony, vyhláškami a různými nařízeními.

- Zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství – konsolidované znění
- Vyhláška č. 323/2004, provádějící některé části zákona o vinohradnictví a vinařství
- Vyhláška č. 254/2010 Sb., stanovující viniční trati v ČR
- Vyhláška č. 97/2006 Sb., o podpoře a marketingu vinařských produktů
- Nařízení vlády 142/2014 Sb., o podporách SOT s vínem – platné od 1. 8. 2014

¹⁵⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Kde Češi v roce 2015 nejčastěji trávili dovolenou*

¹⁵⁵ BUBLÍKOVÁ, L. *Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno.*

¹⁵⁶ Tamtéž.

- Nařízení vlády 245/2004 Sb., o podporách SOT s vínem – dle tohoto nařízení pouze doběhnou stávající žádosti, nové žádosti se musí podat dle NV 142/2014 Sb.
- Nařízení vlády 143/2015 Sb., o náležitostech průvodních dokladů pro přepravu vinařských produktů na území České republiky¹⁵⁷

Jelikož je Česká republika členem Evropské unie, musí se řídit i právními předpisy EU. Pro LAHOFER to znamená, že se musí řídit následujícími nařízeními.

- Nařízení Rady (ES) č. 1234/2007 o jednotném agrárním trhu
- Nařízení Rady (ES) č. 479/2008 – základní předpis pro víno
- Nařízení Komise (ES) č. 555/2008 – programy podpor, obchod se třetími zeměmi, produkční potenciál a kontroly, prováděcí předpis po reformě
- Nařízení Komise (ES) č. 606/2009 – enologické postupy
- Nařízení Komise (ES) č. 607/2009 – označování¹⁵⁸

Vinařství LAHOFER je akciovou společností neveřejnou, to znamená, že jeho akcie nejsou obchodovány na žádné burze, tudíž se nemusí legislativou o obchodování na burze zabývat.

Pro LAHOFER jsou legislativní změny velkou hrozbou, jelikož jsou neodstranitelné a nedají se ovlivnit. Při jakékoliv změně se společnosti zvýší náklady a její činnost se zdražuje, což také může ovlivnit i výslednou cenu produktu.

2.2.3 Ekonomické faktory

Dalším faktorem, který společnost ovlivňuje je ekonomický faktor. I sem spadá několik dalších vlivů. Jelikož je LAHOFER českou firmou a svou výrobu směřuje převážně do tuzemska, ekonomické faktory ho silně ovlivňují. Já jsem si pro svou diplomovou práci vybrala následující, pro mě nejdůležitější vlivy, a to průměrnou hrubou mzdou, daň z příjmů právnických osob, nepřímé daně, hrubý domácí produkt, úrokové sazby, inflace, cenu ropy a vývoj cen energií. Jen ve zkratce uvedu i kurzové rozdíly a zahraniční obchod, jelikož LAHOFER vyváží své výrobky i na Slovensko či do Polska.

¹⁵⁷ LANCOUCH, S. *Interview*.

¹⁵⁸ Tamtéž.

Průměrná hrubá mzda

Mzda je peněžité plnění, které je poskytováno zaměstnavatelem zaměstnanci za splnění jeho pracovních úkolů. Mzda může být úkolová nebo časová. Hrubá mzda se pak skládá ze základní mzdy, příplatků za přesčas, ve svátek, v noci, atd., dále se k ní připočítávají prémie nebo odměny a v neposlední řadě také náhrady mzdy, např. za dovolenou, státem uznávané svátky, doktora, atd..¹⁵⁹

V následující tabulce jsou zobrazeny průměrné hrubé mzdy v letech 2009 – 2014.

Tab. 22: Průměrné hrubé mzdy v ČR a v Jihomoravském kraji v letech 2009-2014 (Zdroj: Vlastní zpracování dle ^{160 161})

Rok	ČR (v Kč)		Jihomoravský kraj (v Kč)	
	Celkem	Zemědělství	Celkem	Zemědělství
2009	23 425	17 766	21 703	16 556
2010	23 903	18 092	22 026	17 055
2011	24 466	18 622	22 506	17 442
2012	25 100	19 436	23 253	18 419
2013	25 051	20 358	23 482	19 358
2014	25 607	21 211	23 889	20 492

Jak lze z tabulky vidět, průměrná mzda má od roku 2009 rostoucí charakter. Stejně tak je tomu i v odvětví zemědělství, ve kterém podniká i analyzovaný podnik. V Jihomoravském kraji se průměrná hrubá mzda pohybuje mezi 23-24 000, což je asi o 1 500 Kč méně, než je průměrná hrubá mzda v České republice. V odvětví zemědělství je tato hrubá mzda ještě nižší, do roku 2014 nedosahovala ani 20 000 Kč za měsíc.

Vinařství LAHOFER zaměstnává 16 lidí. Dělník ve vinohradě dostává zhruba 13 500 Kč měsíčně. Jeho mzda je hodinová, tudíž se hodně odvíjí od toho, kolik hodin ve vinohradu toho dne stráví. Traktorista je na tom obdobně, taktéž dostává hodinovou mzdu a měsíčně dostává asi 18 000 Kč. Pracovník ve skladu dostává fixní měsíční částku a jeho mzda se

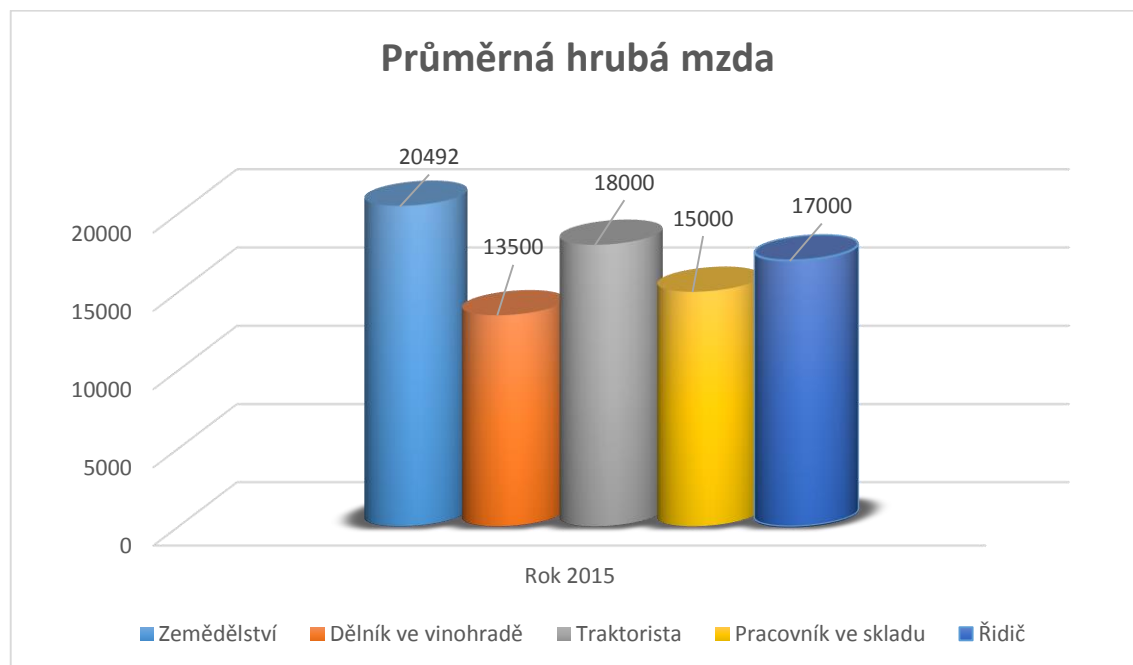
¹⁵⁹ UCTOVANI.NET. *Mzda*.

¹⁶⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika od roku 1989 v číslech*.

¹⁶¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy, náklady práce*.

pohybuje okolo 15 000 Kč za měsíc. Posledními ve výrobě jsou řidiči, kteří dále produkty rozváží odběratelům a ti dostávají 17 000 Kč měsíčně. Jejich mzda je také fixní.¹⁶²

Následující graf porovnává průměrnou mzdu v Jihomoravském kraji v odvětví zemědělství s průměrnou hrubou mzdou zaměstnanců Vinařství LAHOFER, a.s.



Graf 3: Průměrná hrubá mzda v roce 2015 (Zdroj: Vlastní zpracování)

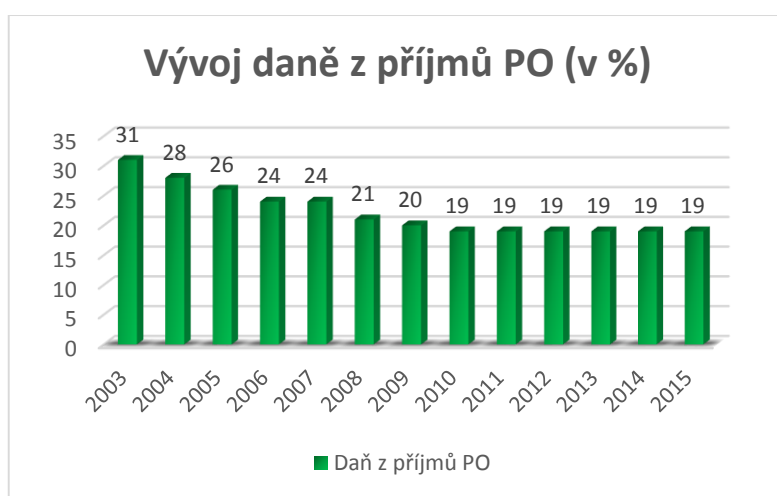
Jak lze z grafu vidět, hrubá mzda bohužel nedosahuje průměrné hrubé mzdy v oboru zemědělství v Jihomoravském kraji. Dá se ale předpokládat, že do této průměrné mzdy vstupují také mzdy manažerů společnosti a dalších pracovníků v podniku, které mi společnost nesdělila. Společnost dále zaměstnává jednoho ředitele, dva pracovníky na prodejnu, v marketingovém oddělení má dva zaměstnance a v oddělení obchodu dále zaměstnává čtyři pracovníky. Předpokládám, že tito zaměstnanci dosahují průměrné hrubé mzdy v Jihomoravském kraji a tudíž nelze platy v grafu dost dobře srovnávat. Bohužel data, kolik průměrně bere dělník ve vinohradě a ostatní pracovníci v Jihomoravském kraji nejsou dostupná. Ale předpokládám, že mzda bude nejspíš v ostatních společnostech na jihu Moravy podobná.

¹⁶² LANCOUCH, S. *Interview*.

Daň z příjmů právnických osob

Tuto daň upravuje Zákon o daních z příjmů. Každý podnikatelský subjekt, který má na území České republiky své sídlo nebo organizační složku je poplatníkem daně z příjmů. Předmětem daně jsou pak příjmy z veškeré činnosti podniku a z nakládání s veškerým majetkem.¹⁶³

Od roku 2010 je daň z příjmů právnických osob stabilní a neměnná a to ve výši 19%. Vždy tomu ale nebylo. V roce 2003, kdy společnost vstoupila na trh jako nová firma, byla sazba daně z příjmů PO 31%. Od tohoto roku ale začala postupně klesat, až se dostala na 19%. Následující graf ukazuje vývoj daně z příjmů právnických osob v čase.



Graf 4: Vývoj daně z příjmů PO (v %) (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹⁶⁴)

Podnikatelé jsou s vyšší sazbou daně spokojeni, stát už méně. Jelikož se prohlubuje státní deficit, podle koaliční strany ČSSD by se vláda měla zabývat zvýšením právě daně z příjmů právnických osob. Jejich návrh je zvýšení sazby daně na 21%. Zatím se o tomto návrhu ve vládě nemluví a prozatím nic nenasvědčuje tomu, že by se tato sazba měla schválit.¹⁶⁵

Oproti našim sousedům a převážné většině států v EU je sazba v České republice opravdu nízká. Na Slovensku je sazba ve výši 22%, v Rakousku 25% a v Německu téměř 30%.

¹⁶³ FUČÍKOVÁ, J. *Daň z příjmů právnických osob*.

¹⁶⁴ TRADING ECONOMICS. *Czech Republic Corporate Tax Rate*.

¹⁶⁵ KALENSKÝ, J., DOLEJŠÍ, V. *ČSSD tlačí na Babiše: Když neumíte vybrat víc daní, musíte je zvýšit firmám. A to všem*.

Jedině v Polsku je sazba stejná jako u nás a to 19%. V Belgii a Francii je sazba daně dokonce 33%.¹⁶⁶

Nepřímé daně

Mezi nepřímé daně, které mají vliv na analyzovanou společnost, jsem zahrnula daň z přidané hodnoty, spotřební daň a silniční daň.

Spotřební daň je už několik let neměnná a její sazba je následovná. Pro šumivá vína a meziprodukty je sazba ve výši 2 340 Kč/hl a pro tichá vína je sazba nulová.¹⁶⁷ V minulosti byla daň na tiché víno velice diskutována, ale všechny návrhy byly zamítnuty a sazba tedy dále zůstává na nule.

Silniční daň je taktéž v České republice již od roku 2009 neměnná a její sazby pro osobní automobily jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. 23: Sazby silniční daně pro osobní automobily (Zdroj: Vlastní zpracování dle¹⁶⁸)

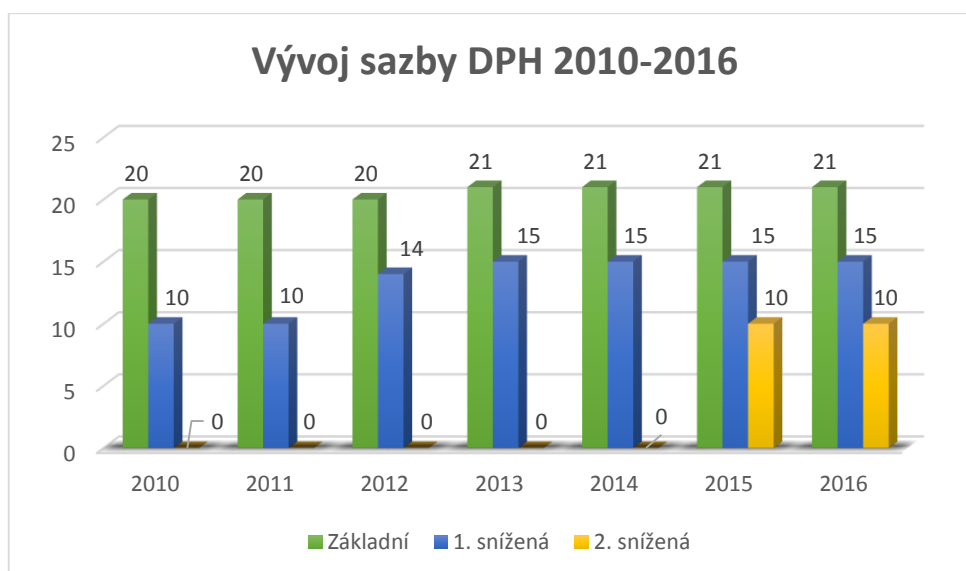
Objem válců		Roční sazba v Kč
Do 800 cm ³		1 200
Nad 800 cm ³	Do 1 250 cm ³	1 800
Nad 1 250 cm ³	Do 1 500 cm ³	2 400
Nad 1 500 cm ³	Do 2 000 cm ³	3 000
Nad 2 000 cm ³	Do 3 000 cm ³	3 600
Nad 3 000 cm ³		4 200

Daň z přidané hodnoty prodělala od roku 2010 několik změn. Vývoj této sazby je znázorněn v následujícím grafu.

¹⁶⁶ TRADING ECONOMICS. *Czech Republic Corporate Tax Rate*.

¹⁶⁷ ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Sazby spotřebních daní*.

¹⁶⁸ ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Sazby silniční daně*.



Graf 5: Vývoj sazby DPH 2010-2016 (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹⁶⁹)

Do roku 2014 měla Česká republika dva druhy sazeb DPH. Základní a jednu sníženou. Od roku 2015 se ale k první snížené sazbě přidala i druhá snížená ve výši 10%. Tato 2. snížená sazba se vztahuje na kojeneckou výživu a potraviny pro malé děti, radiofarmaka, očkovací látky a léky, tištěné knihy, mlýnské výrobky a na její směsi a úpravy k přípravě potravin pro osoby, které nesnesou lepek.¹⁷⁰

Pro vinařství LAHOFER je důležitý vývoj sazby základní, která je od roku 2013 neměnná a ustálila se na 21%. Za vlády pana Nečase se koalice shodla na tom, že by byla zavedena jednotná sazba DPH pro všechny výrobky a to ve výši 17,5 %. Jenže novelou z roku 2014, kdy byla zavedena třetí sazba pro daň z přidané hodnoty, se jednotná sazba zrušila. Pro vinařství LAHOFER by snížení sazby na 17,5% mělo pozitivní dopad z důvodů snížení odvodu DPH a tím pádem pak zvýšení tržeb a ušetřené peněžní prostředky by se mohly přesunout na jinou investici.¹⁷¹

Hrubý domácí produkt

HDP se využívá pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Může být vypočítán třemi různými metodami a to produkční metodou, výdajovou metodou a důchodovou metodou. HDP

¹⁶⁹ ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Sazby daně z přidané hodnoty*.

¹⁷⁰ Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ze dne 1. dubna 2004.

¹⁷¹ BARTŮŠKOVÁ, Z. *Od 1.1.2015 se zavádí třetí sazba DPH ve výši 10%*.

představuje celkovou hodnotu statků a služeb, které byly nově vytvořené v daném období na určitém území.¹⁷²

Následující tabulka znázorňuje vývoj HDP v České republice v letech 2010-2015.

Tab. 24: Vývoj HDP v letech 2010-15 (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹⁷³)

Rok	HDP r/r (v %)	HDP v mld. Kč
2010	2,2	3 667,6
2011	1,7	3 807,2
2012	-1,1	4 041,9
2013	-1,0	4 077,3
2014	2,0	4 261,1
2015	4,3	4 477,0

Vývoj HDP v České republice je kolísavý, v roce 2012 a 2013 zde převládaly dozvuky ekonomické krize a HDP bylo téměř ve všech čtvrtletích roku záporné. Od roku 2014 HDP vysoce rostlo, v roce 2015 byl jeho vzestup dokonce o 4,3%. V roce 2016 se předvídá opět vzrůst DPH a v prvním čtvrtletí se tomu tak stalo, když DPH oproti loňskému I. čtvrtletí vzrostlo o 3,1%.¹⁷⁴

Úrokové sazby

Výši úrokových sazeb stanovuje Česká národní banka operacemi na volném trhu. Hlavním takovým měnovým nástrojem jsou repo operace a ty ovlivňují množství peněz v ekonomice. V praxi to funguje tak, že ČNB od bank přijímá přebytečnou likviditu a za ni jim dá cenné papíry. Obě strany si dohodou dobu splatnosti, základní je stanovena na 14 dní, a po uplynutí této doby proběhne reverzní transakce, při níž ČNB jako dlužník vrátí bance její jistinu zvýšenou o dohodnutý úrok a věřitelská banka vrátí ČNB její cenné papíry. Do roku 2008 byla česká ekonomika na vzestupu a i repo sazba rostla. V roce 2008 zasáhla Českou republiku a ostatní státy ekonomická krize a ČNB na to musela

¹⁷² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika*.

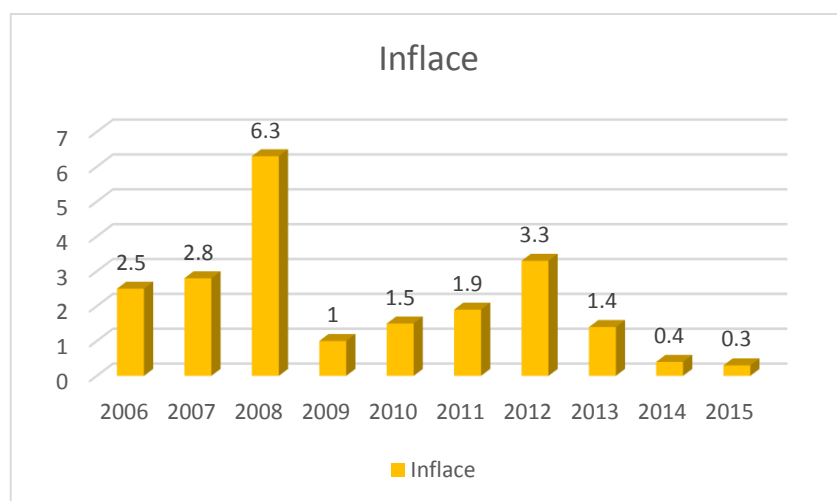
¹⁷³ KURZYCZ. *HDP 2016, vývoj HDP v ČR*.

¹⁷⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *HDP, národní účty*.

reagovat. Od tohoto roku tedy repo sazba klesala, až se v roce 2012 ustálila na 0,05% a od té doby je neměnná.¹⁷⁵

Inflace

Inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Mírou inflace je procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen a používá se pro účely valorizace mezd, důchodů a sociálních příjmů. Tyto informace jsou též využívány v souvislosti s nájemními či jinými smlouvami, v nichž je v nich zakotvena revize původně dohodnuté částky v závislosti na vývoji inflace.¹⁷⁶



Graf 6: Vývoj míry inflace v letech 2006-2015 (Zdroj: Vlastní zpracování dle ¹⁷⁷)

Inflace je v čase kolísavá a v roce 2008 a 2012 skoková. V roce 2008 byl skok ze 2,8% na 6,3% z důvodu ekonomické krize a v následujícím roce opět spadla na 1%. Od toho roku až do roku 2012 měla míra inflace rostoucí tendenci, následně opět spadla o téměř 2% a v roce 2014 a 2015 klesla na 0,4% a 0,3%, což je podle ekonomů dobře, jelikož by měla inflace být nízká a stabilní. V dubnu 2016 se inflace pohybovala na 0,4%.

¹⁷⁵ ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Měnověpolitické nástroje*.

¹⁷⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace, míra inflace – Metodika*.

¹⁷⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace – druhy, definice, tabulky*.

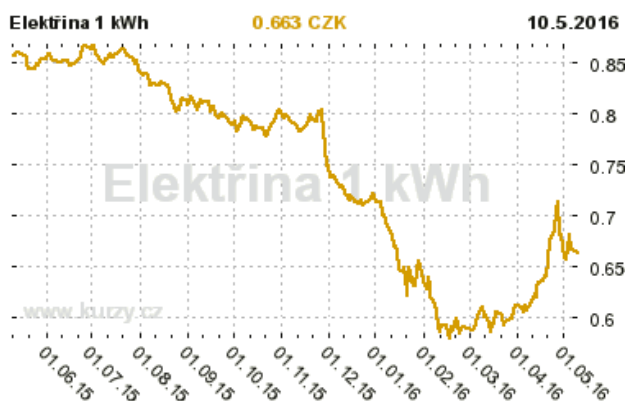
Cena ropy a energií

Vývoj ceny ropy a energií je pro analyzovanou společnost důležitý, jelikož se odráží pak ve výsledné ceně daného výrobku.



Graf 7: Vývoj ceny ropy od 1.6.2015 - 10.5.2016 (Zdroj ¹⁷⁸)

Od června roku 2015 do ledna 2016 měla cena ropy relativně klesající charakter, ale od dosažení největšího minima za uplynulý rok má vývoj ceny ropy opět rostoucí charakter. Pokud bude cena ropy nadále růst, může se to zásadně promítnout i do výsledné ceny produktů. Ke dni 10.5.2016 byla cena ropy za jeden barel v přepočtu 1 084.50 Kč.



Graf 8: Vývoj ceny elektřiny od 1.6.2015 - 10.5.2016 (Zdroj ¹⁷⁹)

¹⁷⁸ KURZYCZ. Ropa Brent – aktuální a historické ceny ropy Brent, graf vývoje ceny ropy Brent – 1 rok - měna CZK.

¹⁷⁹ KURZYCZ. Elektřina – aktuální a historické ceny elektřiny, graf vývoje ceny elektřiny – 1 rok – měna CZK 1 kWh.

Cena elektrické energie dosáhla svého minima v únoru 2016 a od té doby měla rostoucí charakter. Od konce dubna se zatím drží na částce 0,67 - 0,68 Kč za 1 kWh. I zde platí, že pokud budou ceny energií nějak rapidně růst, bude to mít dopad na konečnou cenu produktů.

Zahraniční obchod

Vinařství LAHOFER, a.s. vyváží své výrobky pouze na Slovensko a menší množství i do Polska. Zahraničnímu obchodu se nevěnuje jak kvůli vzdálenosti, jelikož cena za dopravu by se promítla do výsledné ceny vína, ale také kvůli kurzovým rozdílům. Česká republika je sice od roku 2004 členem Evropské unie, ale měnou zůstává česká koruna. Většina států eurozóny používá jednotnou měnu euro. Pokud tedy chce společnost vyvážet, musí počítat s vyššími transakčními náklady, což se samozřejmě následně promítne do konečné ceny, čímž v zahraničí ztrácí svou konkurenceschopnost. Dalším důvodem je také to, že se česká vína na zahraniční trh špatně dostávají. Díky přepočtu do eur, pak vína stojí okolo 8-9 eur, kdežto v zahraničí se prodávají vína za 4-5 eur.

Posledním důvodem, proč se LAHOFER nevěnuje vývozu je to, že prozatím svou veškerou produkci dokáže prodat v České republice.

2.2.4 Politické faktory

Politické faktory jsou úzce provázány s legislativními faktory a jsou to tedy faktory, které společnost bohužel neovlivní, ale naopak změny v nich mohou společnost vysoce ovlivnit. Pozitivním faktem je to, že vláda podporuje odvětví zemědělství různými dotacemi, negativním faktem je, že existuje spousta zákonů a nařízení, kterými se společnost musí řídit. I když ve výsledku je to vlastně pro firmu leckdy přínosem, jelikož je chráněna před falšovatelí vína a tato nařízení jsou následně zárukou kvality jejich výrobků.

Od roku 2013, kdy se konaly předčasné volby, má v Poslanecké sněmovně zastoupení 7 stran. Zvítězilo ČSSD, následovalo ANO 2011, KSČM, TOP 09, ODS, Úsvit a KDU-ČSL. Vládní koalici nakonec utvořila ČSSD, ANO a KDU-ČSL, která se opírá o 111 poslanců z 200. Většina podnikatelů se po volbách obávala zhoršení podmínek v podnikání, jelikož se dalo předpokládat, že vláda bude spíše podporovat zvýšení sociálních dávek na úkor práv podnikatelů. Do této chvíle však k nějakému velkému

zhoršení nedošlo a jelikož další volby budou již v roce 2017, dá se i nadále předpokládat, že si bude nynější vláda chtít zachovat přízeň voličů a pro poslední rok a půl již žádné restrikce nepřibydou.

Dotace

Stát se snaží podporovat zemědělství v České republice a nabízí několik dotačních programů. Pro účely své práce jsem vybrala jen ty dotační programy, které se týkají analyzovaného podniku.

- Podpora vybudování kapkové závlahy v ovocných sadech, chmelnicích, vinicích a ve školkách

Tato dotace podporuje vybudování kapkové závlahy mimo území hlavního města Prahy, subjekt, který o tuto dotaci žádá musí podnikat v zemědělské výrobě a dotace se vztahuje na pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Pro rok 2016 je výše dotace do 60 000/ha vybudované kapkové závlahy. Výhodou kapkové závlahy je úspora vody a navíc svědčí rostlinám více, než jiné zalévání. Díky kapkové závlaze rostliny také méně trpí plísňovými chorobami, které se vyvíjejí právě ve vlhkém prostředí, jaké je na mokřých listech.

- Podpora účasti na mezinárodních veletrzích a výstavách v zahraničí pod patronací Ministerstva zemědělství

Účelem této dotace je podpora účasti vystavovatelů, jejich výrobků, či služeb na vybraných mezinárodních veletrzích a výstavách v zahraničí pod patronací Ministerstva zemědělství. Dotace se vztahuje na úhradu nájmu výstavní plochy bez vybavení, úhrady cestovních nákladů a registračního poplatku subjektům, které se účastní české národní expozice organizované pod záštitou MZe v době od září/října 2015 do 31.7.2016.

Maximální výše dotace je do výše 100% prokázaných nákladů na úhradu nájmu výstavní plochy, max. do výše 100 000 Kč, úhradu nákladů na cestovní výlohy a úhradu registračního poplatku v celé výši na žadatele.¹⁸⁰

- Jednotná platba na plochu (SAPS)

¹⁸⁰ Zásady, kterými se stanovují podmínky pro poskytování dotací pro rok 2016 na základě § 1, § 2 a § 2d zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů ze dne 17.12.2015.

Dotace je zaměřena na podporu zemědělců, kteří obhospodařují minimálně 1 hektar zemědělské půdy s kulturou, tzn. Standardní orná půda, úhor, travní porost, trvaly travní porost, vinice, chmelnice, sad, školka, aj. Stejně jako v předchozích letech bude žadatelům krácena platba, pokud částka dotace v rámci přímých plateb převyší 2 000 EUR. Pokud také přesáhne dotace částku 150 000 EUR, bude platba žadatelům krácena o 5%.¹⁸¹

- Platba na zemědělské postupy příznivé pro klima a životní prostředí (greening)

Tato dotace je nedílnou součástí dotačního opatření SAPS. Pokud tedy žadatel požádal o jednotnou platbu na plochu, je povinen dodržovat na všech svých hektarech zemědělské postupy, které jsou příznivé pro klima a životní prostředí, za což následně obdrží příplatek k platbě SAPS. Pokud se zjistí, že daný subjekt tyto podmínky nedodržuje, bude platba na greening krácena v závislosti na počtu podmínek, které porušil a jeho rozsahu porušení. Podmínkami jsou: diverzifikace plodin, zachování stávajících trvalých travních porostů a vyhrazení plochy využívané v ekologickém zájmu.¹⁸²

- Přechodné vnitrostátní podpory (PVP)

Jedná se o doplňkové platby, které jsou poskytovány k platbě SAPS a jsou plně hrazeny z rozpočtu České republiky. V rámci tohoto dotačního programu lze požádat o platbu na zemědělskou půdu, chov krav bez tržní produkce mléka, chov ovcí, koz a dále o historické platby na chmel, brambory pro výrobu škrobu a na přežvýkavce.¹⁸³

- Národní dotace

Česká republika pouze z národních zdrojů podporuje prostřednictvím několika cílených programů řadu potřebných aktivit. Tyto dotační programy přispívají k udržování potenciálu zemědělství a jeho podílu na rozvoji venkovského prostoru.¹⁸⁴

¹⁸¹ STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. SAPS.

¹⁸² STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *Platba na zemědělské postupy příznivé pro klima a životní prostředí (greening).*

¹⁸³ STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *Přechodné vnitrostátní podpory (PVP).*

¹⁸⁴ STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *Národní dotace.* (<https://www.szif.cz/cs/narodni-dotace>)

- Program rozvoje venkova 2014-2020

Tento dotační program je dotací Evropské unie, který by měl přispívat ke konkurenceschopnosti zemědělství udržitelnému řízení přírodních zdrojů, k opatřením v oblasti klimatu a k vyváženému územnímu rozvoji venkovských oblastí.

Tyto obecné cíle podpory pro rozvoj venkova v období 2014-2020 jsou v souladu se strategií Evropa 2020 a jsou podrobněji popsány prostřednictvím šesti priorit, které jsou platné pro celou EU. Jedná se o tyto priority:

- Podpora předávání znalostí a inovací v zemědělství, lesnictví a ve venkovních oblastech
- Zvýšení konkurenceschopnosti a životaschopnosti zemědělských podniků
- Podpora organizace potravinového řetězce
- Obnova, zachování a zlepšování ekosystémů
- Podpora účinného využívání zdrojů a podpora přechodu na nízkouhlíkovou ekonomiku
- Podpora sociálního začleňování, snižování chudoby a hospodářského rozvoje ve venkovských oblastech¹⁸⁵

- Restrukturalizace a přeměna vinic

Tato dotace se vztahuje na: změnu odrůdové skladby vinice, přesun vinice do svahu a techniku zlepšující obhospodařování vinice. Dotace je hrazena z rozpočtu České republiky.¹⁸⁶

- Investice

Dotace se nazývá „Investice v rámci SOT s vínem“ a žádosti o ni lze podávat na tyto investice: dřevěný sud nebo dřevěná nádoba na výrobu vína o objemu nejméně 600 litrů, speciální kvasná nádoba s aktivním potápěním matolinového klobouku pro výrobu červených vín a cross-flow filtr na víno.¹⁸⁷

¹⁸⁵ STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *Základní informace.*

¹⁸⁶ STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *Restrukturalizace a přeměna vinic 2016.*

¹⁸⁷ STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *Investice.*

Vinařství LAHOFER, a.s. využívá jako spousta dalších společností dotací jak z České republiky, tak i dotací z Evropské unie. V roce 2014 čerpal z obou těchto fondů dotace v celkové výši téměř 17 mil. Kč a šlo o tyto dotační programy:

- Program rozvoje venkova 2014-2020

Operace 4.1.1. Investice do zemědělských podniků

V tomto programu jsou podporovány investice v živočišné i rostlinné výrobě, které pomohou ke snížení výrobních nákladů, modernizaci nebo zlepšení jakosti vyráběných produktů a použitá míra podpory u tohoto programu je 40-60%.¹⁸⁸

Operace 4.2.1. Zpracování a uvádění na trh zemědělských produktů

Program se zaměřuje na zvýšení efektivity výroby a celkové konkurenceschopnosti v oblasti zpracování zemědělských produktů. Podpora je určena pro investice do zařízení, které souvisejí se zpracováním zemědělských produktů a jeho uvedením na trh. V neposlední řadě tato operace přispívá k rozvoji místních trhů a zkrácení dodavatelských řetězců.¹⁸⁹

- Jednotná platba na plochu (SAPS)

Společnost LAHOFER každý rok podává žádost o dotaci na jednotnou platbu na plochu vinic, které vlastní. V roce 2014 jim byla poskytnuta dotace ze zdrojů EU v celkové výši 440 939 Kč. Jelikož společnost dodržuje podmínky dotace, dostává dotaci zvanou greening, která je nedílnou součástí dotace SAPS.

- Společná organizace trhu

Zde Vinařství LAHOFER využívá dotací restrukturalizaci a přeměnu vinic a na investice, především pak na filtr cross-flow. V roce 2014 společnost dosáhla na dotaci ze zdrojů EU v celkové výši 6,34 mil. Kč.

¹⁸⁸ MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Opatření: 4. Investice do hmotného majetku.*

¹⁸⁹ MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *4.2.1 Zpracování a uvádění na trh zemědělských produktů.*

2.2.5 Technologické faktory

Technologické faktory jsou pro společnost LAHOFER také důležitým vlivem, jelikož ovlivňuje její konkurenceschopnost na trhu, aby byla schopna uspokojit požadavky svých zákazníků a udržela si své postavení na trhu.

Vedení společnosti zná tato rizika, spojená se zastaráváním technologií a proto pravidelně své technologie obměňuje. K posledním větším změnám a obnovení strojů došlo v roce 2012. V tuto chvíli má společnost obnovu technologií na úrovni 80%.

U výroby vína společnost potřebuje spoustu technologií a čím novější, tím samozřejmě lepší. Je jimi zaručena zvýšená efektivita a kvalita výsledné produkce.

Pro práci ve vinohradě LAHOFER využívá aktuálně dva traktory, různé postřikovače a kombajn.

Po sklizni se hrozny dostanou do vinařského dvora, kde putují na váhu a následně do příjmové vany. Při samotném zpracování hroznů na víno společnost využívá mlýnek, čerpadlo, lis, nádrže, tanky na uskladnění vína a filtry (zde využívá moderní filtr cross-flow).

Po zpracování vína je samozřejmě potřeba víno do něčeho naplnit. K tomu slouží lahvovací linka a následně putuje lahev na etiketovací linku, kde dostane již známou LAHOFERskou nálepku. Po této proceduře, je lahev připravena vyjít do světa.

2.2.6 Ekologické faktory

Jelikož se analyzovaná společnost pohybuje v zemědělském oboru, sama o sobě se musí k životnímu prostředí chovat ohleduplně, aby byla schopna sklízet kvalitní plody. Navíc Vinařství LAHOFER, a.s. dodržuje ve vinicích systém integrované produkce, kde je stanoven počet postřiků a jaké postřiky jsou povoleny, aby byla příroda co nejvíc chráněna.

LAHOFER obhospodařuje část vinic nazvaných jako ekologické, kde jsou používány ekologické přípravky společnosti BIOCONT.

Zbytky, které zůstanou po vylisování hroznů ve výrobě, jako jsou slupky, pecičky a třapiny, odprodávají firmě, která je likviduje v bioplynové stanici.

2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza se zabývá zjišťováním informací o oborovém prostředí podniku. Na podnik působí pět sil a to, konkurence, dodavatelé, odběratelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy na trh. Tyto síly se časem různě mění a vyvíjí. Pokud nyní na podnik převážně působí jedna síla a jiná do takové míry ne, je možné, že za pár let se to může obrátit.

2.3.1 Potenciální nově vstupující firmy

Vstup nové firmy do odvětví vinařství je dle mého názoru velice složitý. Vinařství je velice specifický a obtížný obor. Většina lidí si myslí, co je na tom, udělat víno, jsou to je slisované hrozny. Jenže jen opravdový vinař ví, kolik práce je s tím spojeno. Tudiž úplně první bariérou vstupu do odvětví vinařství je znalost a zkušenosti s výrobou vína. Člověk, který nikdy nepoznal celoroční práci o vinohrad, ani nikdy následně neviděl, jak se víno vyrábí, nemůže na tomto trhu nikdy uspět. Další bariérou je vinohrad. Sice se samozřejmě dají hrozny odkupovat od jiných pěstitelů a jen pak víno vyrábět, ale pokud chce potenciální konkurent vyrábět dobré a kvalitní víno, měl by o hrozny pečovat sám a měl by opravdu znát jejich pěstění a jejich minulost. Pokud se totiž vinař o své hrozny po celý rok sám stará, může následně zaručit kvalitu vína a může říct, že finální výrobek opravdu pochází od něj. A jak se říká, dá tomu vínu duši. Tudiž je dobré mít vlastní vinohrad, což určitě není levná a ani lehká záležitost. Od vstupu České republiky do Evropské unie museli čeští vinaři přijmout nařízení EU o zákazu výsadby nových vinic. Je možné pouze obnovit vinohrad. Nová výsadba je povolena s jednou výjimkou. Musí jít o opětovnou výsadbu vykloučených keřů a je povolena do 2% z celkové výměry vinic v době vstupu ČR do EU. I proto se těsně před vstupem ČR do EU narychlo zakládalo několik tisíc hektarů nových vinic. Je tedy pro novou firmu velice těžké si sehnat vinohrad nebo finanční prostředky na něj. Pokud přece jen se najde mladý vinař, který vlastní vinohrad, musí počítat s dalšími náklady. Největším nákladem je čas. Ať se to může zdát zvláštní, považovat čas za náklad, u vinohradu je tomu tak. Vinohrad potřebuje všechen vinařův čas, víceméně celý rok. A pokud chce mít člověk nějaký volný čas na sebe, nebo na rodinu, musí v první řadě zaměstnat nějaký ten pár rukou navíc. Ale zase nejlépe člověka, který tomu rozumí a ví, co dělá. Většina vinařů se domnívá, že víno se nedělá ve sklepě, ale na vinici. Proto je čas nejspíše tou největší bariérou u vstupu nové firmy do tohoto odvětví. Pokud nechcete vínu obětovat svůj čas a nemáte finanční prostředky,

abyste mohli zaměstnat další pracovníky, kteří by vám pomohli, nemáte šanci uspět. Hned po čase jsou nejspíše největší bariérou vstupu právě finanční prostředky. Vinař musí nakoupit vinice, traktory, najmout zaměstnance, nakoupit postřiky dle toho, jaké je počasí, vybavit místo stroji, kde bude následně víno vyrábět a v neposlední řadě nakoupit lahve, sudy, nebo další nádoby, do kterých bude víno plnit. Dále mu musí zbýt finanční prostředky i na marketing. Bez dobré a hlavně nápadité propagace nemá nový neznámý vinař ani špetku naděje na úspěch. Většina zákazníků si totiž v obchodě nekoupí značku, kterou již nevyzkoušela a o které neví, zda bude kvalitní a chutné.

Pokud se všemi těmito bariérami vinař počítá, nesmí ale zapomenout na poslední důležitou bariéru, a to počasí. Ne každý rok je ideální počasí pro víno a nová firma musí počítat s tím, že je možné, že přijde po sobě několik špatných let a hroznů bude málo, nebo budou špatné. A to vše závisí hlavně na počasí, se kterým člověk bohužel nic neudělá.

2.3.2 Stávající konkurence v odvětví

Stávající konkurence v odvětví vinařství je velká, jelikož se nemůžeme zaměřit jen na konkurenci v České republice, ale hlavně také na dovoz ze zahraničí. A právě dovoz stěžuje českým vinařům uspět na tuzemském trhu. Vína z dovozu jsou leckdy levnější než ta česká, ale levnější varianta většinou neodpovídá kvalitě vína z České republiky. Velmocemi ve výrobě vína jsou Francie, Španělsko a Itálie a právě ze Španělska a Itálie se dováží vína nejvíce. Dohromady to dělá 55% celkového dovozu vína do ČR a každý rok dovoz vín narůstá. Naproti tomu čeští výrobci nemohou konkurovat cenám zahraničních producentů vína a vývoz českých vín každým rokem klesá.

Ale i v České republice je mnoho silných konkurentů. Největší konkurenti analyzované společnosti jsou z vinařské oblasti Morava, která je největší vinařskou oblastí v České republice. Tato oblast se dělí na podoblasti Mikulovskou, Slováckou, Velkopavlovickou a Znojenskou. Jelikož Vinařství LAHOFER, a.s. se věnuje své obchodní činnosti ve Znojenské podoblasti, vybrala jsem největší konkurenty právě odtud.

Z velkého množství konkurentů jsem vybrala VINICE – HNANICE s.r.o., VINO HORT s.r.o., ZNOVÍN ZNOJMO, a.s. a ARTE VINI.

VINICE – HNANICE s.r.o.

Vinařství Vinice-Hnanice bylo založeno v roce 2001, v roce 2003 bylo vysazeno prvních 103 hektarů vinic. V současné době společnost hospodaří na 260 hektarech vlastních mladých vinic v Hnanicích. Vinařství je schopné vyrobit půl milionu lahví ročně, v současné době se produkce pohybuje okolo 300 000 lahví ročně. Vinice-Hnanice nabízí vína s certifikátem VOC, i vína oceněná na řadě soutěží. Speciálním programem, který společnost nabízí, jsou řízené degustace. Krátké degustace šesti vzorků je určená především pro projíždějící cyklisty, trvá maximálně hodinu a cena je 200 Kč na osobu. Další je menší degustace, která se skládá z ochutnávky 9 vzorků vína a prohlídky sklepa. Tato degustace trvá hodinu a půl a cena je 300 Kč na osobu. Poslední degustací je velká degustace, která trvá maximálně 4 hodiny, ochutnává se 12 vzorků vína a v ceně je i prohlídka vinařství. Dále vinařství nabízí celovečerní posezení s ochutnávkou 12 vzorků a neomezenou degustací vín za 500 Kč. K degustacím společnost připravuje teplé či studené občerstvení. Cenové rozpětí vína je 100 – 200 Kč.¹⁹⁰

VINO HORT s.r.o.

Vinařství bylo založeno v roce 1999, své vlastní vinice neobhospodařuje, hrozny nakupuje od analyzované společnosti Vinařství LAHOFER, a.s. z viničních tratí v obcích Dobšice, Dyjákovičky a Ječmeniště. Tato tři místa se řadí k tratím I. kategorie, tedy nejlepší. Vinařství vlastní certifikát degustátora, který je platný v celé Evropské unii. Společnost nabízí řadu vína s certifikátem VOC, řadu cuvéé a nejvyšší řadou je CH – Sur lie. Mezi jejich registrované zcela přírodní značky patří Franceska (Frankovka z Česka). Cenové rozpětí vín se pohybuje mezi 125 – 1 500 korunami za lahev. Roční produkce lahví je okolo 80 000 kusů. VINO HORT nabízí také řízené degustace po celé České republice.¹⁹¹

¹⁹⁰ VINICE-HNANICE. *O firmě Vinice Hnanice.*

¹⁹¹ VINO HORT. *Vinařství VINO HORT.*

ZNOVÍN ZNOJMO, a.s.

Vinařství ZNOVÍN ZNOJMO, a.s. patří k největším výrobcům vína v České republice. Denně vinařství prodá okolo 17 000 lahví. Společnost byla založena v roce 1992. Filosofii společnosti je důvěra zákazníka. Nabízí široký sortiment vín, který neustále postupně inovuje. Oceňována je zejména stabilní kvalita vín. Znovín Znojmo nabízí tradiční odrůdová vína, vína kategorie výběr z hroznů a z bobulí, vína ledová, slámová, ale i sekty. Další nabídkou jsou různé programy a akce společnosti. Nejznámější je putování se Znovínem, na jaře po vinicích, na podzim po sklepích. V červnu se jezdí tradiční cyklistický závod nazvaný Author Znovín Cup. Letos proběhne již jeho 17. ročník. Rozloha vinic se pohybuje okolo 450 hektarů a cenové rozpětí je 45 – 500 Kč za lahev.¹⁹²

ARTE VINI

ARTE VINI je výrobcem vína z Nového Šaldorfa nedaleko Znojma a stejně jako VINO HORT s.r.o. ani tento konkurent neobhospodařuje své vlastní vinohrady. Hrozny nakupuje buď od analyzované společnosti LAHOFER, nebo od jiných společností. Nabízejí typická regionální vína, odrůdová vína, vybrané partie a cuvée a vína s certifikací VOC. Roční produkce vín je asi 90 000 kusů lahví a její cenové rozpětí se pohybuje okolo 159 – 600 Kč. ARTE VINI taktéž nabízí řízené degustace.¹⁹³

2.3.3 Substituty

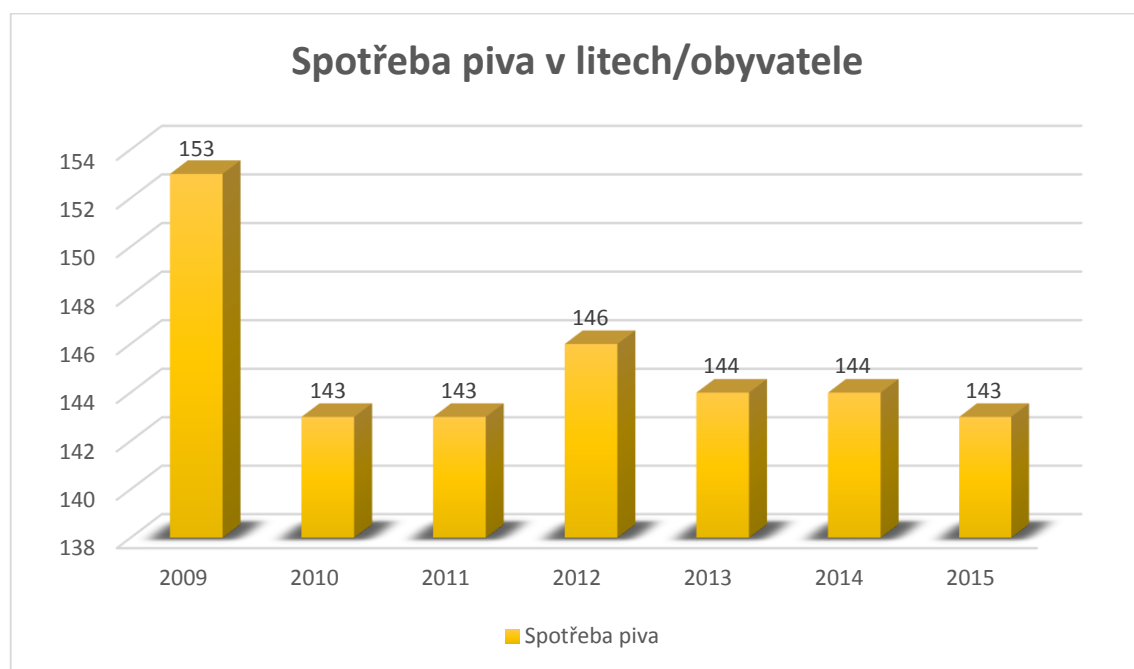
Pro víno jako celek substitut neexistuje. Samozřejmě jsou různé odrůdy vín, ale většina společností vyrábí více druhů, aby mohla uspokojit co největší množství zákazníků. Jelikož jsou obyvatelé České republiky ale považováni spíše za národ pivařů, může se jako substitut pro víno jevit právě tak oblíbené české pivo.

¹⁹² ZNOVÍN ZNOJMO, a.s.. *O Znovínu.*

¹⁹³ ARTE VINI. *O nás.*

Pivo

V roce 2015 poprvé výroba v České republice překročila hranici 20 mil. hl, ale spotřeba piva v ČR stagnuje. Obyvatel České republiky za rok vypije asi 143 litrů. Meziročně poklesla spotřeba lahvového, sudového piva a piva v PET lahvích. Naopak meziroční nárůst o 7% zaznamenalo pivo v plechovkách. Stále větší zájem je o pivo zvané ležák, spotřeba výčepního piva každoročně pomalu klesá. Od roku 2012 taktéž opět roste zájem o nealkoholické pivo.



Graf 9: Spotřeba piva v litrech/obyvatele (Zdroj¹⁹⁴)

I když je patrné, že spotřeba piva pomalu klesá, stále je pivo nejoblíbenějším českým alkoholickým nápojem a může se jevit jako hrozba pro víno.

2.3.4 Dodavatelé

Jako každá jiná firma, tak i společnost Vinařství LAHOFER, a.s. musí nakupovat zásoby pro svou výrobu vína. Své dodavatele si vybírá pečlivě a udržuje s nimi dobré obchodní vztahy. Jelikož suroviny na výrobu vína si pěstuje sama, od dodavatelů nakupuje následující produkty nebo i služby.

¹⁹⁴ ŠÁMAL, F. *Zpráva o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015.*

Lahve a uzávěry

Lahve a uzávěry jsou téměř tou nejdůležitější zásobou, kterou vinařství potřebuje, jelikož bez nich by neměla v čem své víno prodat. Společnost používá lahve typu PISTOL s tradičním korkem a od roku 2012 i lahve typu Bordó s moderním šroubovým uzávěrem. Tyto produkty odebírá od dvou dodavatelů a to od firmy Bricol a BS Vinařské potřeby. Společnost Bricol má více jak 20 letou tradici, není tedy na trhu žádným nováčkem. Jelikož se stará o své zákazníky a nechce o ně přijít, vyhotovuje také návrhy a projekty lahví podle přání zákazníka a více paletové odběry rozváží zákazníkům firemním vozem se sklopenou plošinou. Společnost sídlí ve Valticích, což je přibližně 70 km od Znojma.

BS Vinařské potřeby jsou franšizou společnosti Vinařství LAHOFER, a.s. a nachází se pár set metrů od vinařského dvora LAHOFERu. Když by tedy společnost potřebovala narychlo nějakou tu lahev, či uzávěr, mají-li ji Vinařské potřeby na skladě, lahev nebo uzávěr je do pár minut ve výrobním dvoře LAHOFER. Společnost BS Vinařské potřeby je na trhu již od roku 1995a svým zákazníkům se taktéž snaží vyjít co nejvíce vstříc.

Konečné ceny za nakoupené lahve a uzávěry si LAHOFER se svými dodavateli dopředu domlouvá, následné slevy za nakoupené zboží tedy nedostává.

Preparáty

K výrobě vína jsou zapotřebí také různé preparáty, které jsou určené na ošetření rmutu odrůd vinné révy, preparáty na odstraňování chorob a vad vín, čířící a krášlicí preparáty a různé prostředky na stabilizaci vína. Tyto preparáty Vinařství LAHOFER odkupuje od firmy Proneco, která sídlí v Klentnici asi 60 km východně od Znojma. Taktéž Proneco na svém trhu působí již přes 20 let a nabízí široký sortiment potřeb pro vinaře a to od uzávěrů, přes služby vinařské laboratoře až po prodej strojů a zařízení firmy Bucher Vaslin pro vinařský průmysl.

Etikety

Aby zákazníci věděli, jaké víno si kupují, je důležité, aby měl LAHOFER zásobu etiket na lahve. Dodavatelem etiket pro LAHOFER je společnost Osma, sídlící ve Zlíně. Osma byla založena v roce 1991, má tedy 25 let zkušeností na trhu. Společnost se zaručuje, že etikety, které vyrobí, budou splňovat ta nejprísnejší měřítka kvality.

Doprava

Vinařství LAHOFER potřebuje dopravit své zboží i dále sídlícím zákazníkům, než je Znojmo a jeho okolí a k tomu využívá dopravu pana Stanislava Šandy. Jedná se o podnikatele, který zajišťuje silniční nákladní dopravu a podniká již od roku 1991. Společnost je s jeho službami spokojená a nevyhledává jiné dopravce.

Marketing

Propagace firmy a jejích výrobků je důležitá a i když Vinařství LAHOFER zaměstnává 2 pracovníky v oblasti marketingu, využívá taktéž služeb firmy Bravissimo, která sídlí ve Znojmě.

2.3.5 Odběratelé

Vinařství LAHOFER, a.s. má odběratele po celé České republice, nejvíce samozřejmě v Jihomoravském kraji, kde má sídlo i výrobu a dále pak v Praze. Samozřejmě koncovým odběratelem je každý občan, který si víno zakoupí, ale větší prodejci vína LAHOFER, kteří odebírají a poté prodávají vína se značkou LAHOFER jsou např. tyto:

Hotel LAHOFER

Hotel LAHOFER se nachází ve Znojmě na ulici Veselá. Hotel, který nese stejný název jako vinařství, je hlavním propagátorem značky vín LAHOFER.

Vital Grape

Vital Grape je výhradní dovozce vín LAHOFER na Slovensku, kam míří 6% celkové produkce Vinařství LAHOFER. Slovenští zákazníci si víno mohou objednat přes stránky www.lahofer.sk a společnost Vital Grape se postará o jeho doručení.

Víno Láska

Jedná se o e-shop, který byl založen v roce 2015 a který je výhradním dovozcem vín LAHOFER. Kromě značky LAHOFER jsou zde na prodej také zahraniční značky, jako jsou Barcolobo, Laguna, Verdeal, aj. Prodejna Vína Láska se nachází v Litoměřicích.

Dalšími, ale ne posledními odběrateli jsou Šulc, nebo VJC Vinotéka. Odběratelé jsou s Vinařstvím LAHOFER domluveni na zařazení do skupin dle překročení obrátu a na jejím základě dostávají roční bonusy. Dále je vypracován i slevový systém.

2.4 Fundamentální analýza

Fundamentální analýza se skládá z analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Podkladem mi tedy byly výkazy: Rozvaha ke dni 31.12.2014 a Výkaz zisku a ztráty ke dni 31.12.2014. Data z roku 2015 nebyly ještě k datu 14.5.2016 veřejně dostupné.

2.4.1 Analýza rozvahy

ANALÝZA AKTIV

Celková aktiva v roce 2014 dosáhla hodnoty 81,8 mil. Kč. Hodnota oproti minulému období, tedy oproti roku 2013, klesla o 7,2 mil. Kč, což dělalo 8%. Pokles celkových aktiv je způsoben díky poklesu oběžných aktiv. V následující tabulce je detailně popsána struktura celkových aktiv v tis. Kč.

Tab. 25: Struktura aktiv v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Typ aktiva	Brutto	Korekce	Netto 2014	Netto 2013
Dlouhodobý majetek	108 602	62 721	45 881	43 147
Oběžná aktiva	36 486	618	35 868	45 804
Časové rozlišení	54	-	54	94

Dlouhodobý majetek vzrostl v roce 2014 o 6,3% na částku 45,9 mil. Kč. Oběžná aktiva zaznamenala pokles o 21,6% na částku 35,9 mil. Kč. Časové rozlišení pokleslo oproti roku 2013 o 42,5%. Podrobnější analýza toho, z jakého důvodu tyto položky poklesly, či vzrostly, bude popsána později.

Dlouhodobý majetek se podílí na celkových aktivech 56%, podíl oběžných aktiv na celkových aktivech je 44% a časová rozlišení se podílejí procentem tak blízkým nule, že ho můžeme považovat za nulovou hodnotu. Výsledky jsou znázorněny v grafu níže.



Graf 10: Struktura celkových aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Analyzovanou společnost lze považovat za kapitálově těžkou společnost, jelikož podíl dlouhodobého majetku je vyšší než podíl oběžných aktiv.

I když je analyzovaná společnost akciovou společností, tak nevykazuje žádné pohledávky za upsaný základní kapitál, tudíž se jedná o neveřejnou akciovou společnost.

- **Stálá aktiva**

Stálými aktivy je myšlen majetek, který firma drží více než jeden rok. Mezi stálá aktiva patří dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Analyzovaná společnost nevykazuje žádný dlouhodobý nehmotný majetek, tudíž nevlastní žádný software a účetnictví si nechává zpracovávat „sesterskou“ firmou, která jej zpracovává pro celou skupinu. Také nevlastní žádné know-how. Společnost nevykazuje ani žádný dlouhodobý finanční majetek. Celou částku 45,9 mil. Kč LAHOFER vykazuje v položce dlouhodobý hmotný majetek.

Dlouhodobý hmotný majetek

Celková částka dlouhodobého hmotného majetku je rozdělena mezi pozemky, stavby, samostatné movité věci, pěstitelské celky trvalých porostů, jiný dlouhodobý hmotný majetek, nedokončený dlouhodobý hmotný majetek a oceňovací rozdíl k nabitému majetku.

Pozemky se podílí na dlouhodobém majetku 10,5%. V roce 2014 jejich hodnota vzrostla oproti roku 2013 na částku 4,8 mil. Kč. Jelikož taktéž vzrostla hodnota staveb na částku

9,3 mil. Kč, lze usuzovat, že společnost nakoupila v roce 2014 budovu s pozemkem. Samostatné movité věci zaznamenaly pokles na částku 18,2 mil. Kč, ale lze se domnívat, že je to způsobeno vyššími odpisy. Brutto hodnota této položky oproti předchozímu roku vzrostla, což znamená, že společnost koupila nový stroj, který začala odepisovat. Další položka, která zaznamenala v roce 2014 vzrůst, byly pěstitelské celky trvalých porostů, které zaznamenaly nárůst o 265,6%. Tato položka měla v roce 2013 hodnotu 1,6 mil. Kč a v roce 2014 hodnotu téměř 6 mil. Kč. Jelikož se jedná o společnost, která je producentem vína, je velmi pravděpodobné, že v roce 2014 došlo k vysázení nových vinic. Jiný dlouhodobý hmotný majetek taktéž zaznamenal vzrůst o 162,5% na hodnotu 252 tisíc Kč. Jedná se o dlouhodobý majetek, který není zařazen v předchozích položkách, pravděpodobně se jedná o nějaké technické zhodnocení. Položka nedokončený dlouhodobý hmotný majetek zaznamenala taktéž vzrůst a to o 106%, její hodnota v roce 2014 je 4 mil. Kč. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku meziročně poklesl o 21,8%, což je stejné procento jako v předchozích letech, jedná se tedy o odpis oceňovacího rozdílu.

- **Oběžná aktiva**

Oběžná aktiva tvoří asi 44% všech aktiv. Jejich hodnota v roce 2014 oproti roku 2013 poklesla na 35,9 mil. Kč, což znamenalo pokles o 21,7%. V následující tabulce je uvedena struktura oběžných aktiv v tis. Kč.

Tab. 26: Struktura oběžných aktiv v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)

Typ aktiva	Brutto	Korekce	Netto 2014	Netto 2013
Zásoby	26 771	-	26 771	28 999
Krátkodobé pohledávky	8 821	618	8 203	16 032
Krátkodobý finanční majetek	894	-	894	773

Zásoby

Hodnota zásob meziročně poklesla o 7,7%, z čehož lze usuzovat, že společnost v roce 2014 prodala více svých produktů než v roce 2013 a tím byl způsoben pokles v zásobách. Tento fakt potvrzují položky, které tvoří zásoby. Materiál zaznamenal meziroční pokles o 11,7%, poklesla taktéž nedokončená výroba a polotovary, z čehož lze usuzovat, že se

v roce 2014 vyrobilo více vína. Pokles této položky byl o 7,8% na hodnotu 19,9 mil. Kč. Hotové výrobky taktéž poklesly a to na hodnotu 2,6 mil. Kč, což odpovídá 13,8%. Hodnota zboží naopak vzrostla, ale jen o 3% na částku 2,7 mil. Kč.

Krátkodobé pohledávky

Položka krátkodobých pohledávek zaznamenala meziročně největší pokles a to téměř o 50%. Mohl za to pokles položky jiné pohledávky, která klesla na hodnotu 1,2 mil. Kč, což se rovnalo poklesu o 87,2%. Jelikož o podobné procento tato položka v roce 2013 vzrostla oproti roku 2012, lze usuzovat, že v roce 2013 byly společnosti přislíbeny dotace v částce asi 8 mil. Kč a společnost je získala až v roce 2014, proto ten opětovný pokles. Pohledávky z obchodních vztahů meziročně vzrostly o 8%, což by mohlo vypovídat o vyšší vyjednávací síle odběratelů. Ale také to může znamenat, že společnost na konci roku prodala svým zákazníkům na faktury více vína než v předchozím roce a splatnost těchto faktur byla tím pádem až v roce 2015. Ostatní položky se moc nezměnily oproti roku 2013.

Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek meziročně vzrostl o 15,6%. Položka Pokladna vzrostla o 6 tisíc Kč. A účty v bankách vzrostly na hodnotu 666 tis. Kč. Tento vzrůst byl zřejmě způsoben snížením stavu pohledávek a výplaty dotace.

Časové rozlišení bylo v roce 2014 v rozvaze v částce 54 000 Kč.

ANALÝZA PASIV

Celková pasiva mají stejnou hodnotu jako celková aktiva a to 81,8 mil. Kč. Taktéž byl oproti roku 2013 zaznamenán pokles o 8%. Celková pasiva se skládají z vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení. V rozvaze Vinařství LAHOFER, a.s. byl v roce 2014 vykázán vlastní kapitál v hodnotě 16,8 mil. Kč a cizí zdroje téměř 65 mil. Kč. Lze vidět, že je tedy podnik financován především cizími zdroji a to bankovními úvěry, což není z pohledu bank dobré, jelikož pokud je podnik vysoce zadlužený, nechtějí mu pak další úvěr poskytnout. Časové rozlišení má podnik v analyzovaném období ve výši nula.



Graf 11: Struktura celkových pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Vlastní kapitál**

Vlastní kapitál se skládá ze základního kapitálu, kapitálových fondů, ostatních kapitálových fondů, výsledku hospodaření minulých let a výsledku hospodaření běžného účetního období. Vlastní kapitál v roce 2014 meziročně vzrostl o 6,4%. Jeho hodnota na konci roku 2014 byla 16,8 mil. Kč.

Základní kapitál

V položce základní kapitál k žádným změnám nedošlo, nebyl upsán žádný základní kapitál a jeho hodnota je tedy stále na 31,5 mil. Kč.

Kapitálové fondy a ostatní kapitálové fondy

Ani v těchto položkách se v roce 2014 nic nezměnilo, hodnota kapitálových fondů byla stále 15,55 mil. Kč a hodnota ostatních kapitálových fondů 129 tis. Kč.

Výsledek hospodaření minulých let

Zde se objevil další pokles této položky o 3,1% na hodnotu -31,3 mil. Kč. Položka se skládá ze ztráty minulých let, která v roce 2014 byla ve výši -33,6 mil. Kč a zisku minulých let, které v roce 2014 byly ve výši 2,3 mil. Kč. Jelikož byl podnik do roku 2014 dlouhodobě ve ztrátě, je přirozené, že zisky z pár období půjdou nejspíše na pokrytí ztráty a nebyly z nich vyplaceny dividendy.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Výsledek hospodaření v roce 2014 byl ve výši 1 mil. Kč, společnost tedy evidovala zisk. Způsobil to nárůst tržeb oproti roku 2013 a také vyšší příjem dotací. V roce 2013 byla společnost ve ztrátě -630 tis. Kč.

• Cizí zdroje

Položka cizí zdroje se skládá z rezerv, dlouhodobých závazků, krátkodobých závazků a bankovních úvěrů. Meziročně tato položka zaznamenala o 11,3% na částku 64,9 mil. Kč, což je pro společnost rozhodně pozitivní zpráva, že se jí daří meziročně své závazky splácet čím dál lépe.

Rezervy a dlouhodobé závazky má společnost dlouhodobě na nulové hodnotě.

Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky meziročně vzrostly o 111,6%. Bylo to způsobeno přesunem dlouhodobého bankovního úvěru, který si v roce 2013 společnost vzala v částce 42,77 mil. Kč, do položky Jiné závazky. Tato položka tedy díky tomu vzrostla o 189,8% z hodnoty 16,9 mil. Kč na hodnotu 49,1 mil. Kč. Důvodem přesunutí tohoto úvěru bylo, že úvěr byl splacen společníky a tudíž to již není závazek vůči bance, ale vůči společníkům. Závazky z obchodních vztahů taktéž zaznamenaly meziroční vzrůst z 11,6 mil. Kč na 13 mil. Kč, tedy o 13%. Nárůst této položky může být způsoben nákupem materiálu nebo zboží těsně před koncem roku a tím pádem splatností v roce 2015. Nepatrný nárůst zaznamenaly taktéž položky závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a také závazky vůči státu. U položek zaměstnanců a sociální a zdravotní pojištění vzrůst způsobilo nejspíše navýšení prosincových mezd o odměny. V položce závazků vůči státu pravděpodobně půjde o zvýšení z důvodu daně z příjmů za rok 2014, která byla ve výši 27 tis. Kč. Krátkodobé přijaté zálohy meziročně klesly o 7,5% na hodnotu 257 tis. Kč.

Bankovní úvěry a výpomoci

Bankovní úvěry meziročně klesly o 98,7% z důvodu splacení úvěru společníky a přesunutí částky na účet závazků vůči společníkům. Zbývající částka ve výši 539 tis. Kč

byla přesunuta z dlouhodobého úvěru na krátkodobý úvěr, který byl pravděpodobně splacen v roce 2015.

2.4.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

ČÁST I.

Společnost od roku 2007 nakupuje zboží, které pak zase prodává. V roce 2014 nakoupila zboží za 12,8 mil. Kč a prodala jej za 15,8 mil. Kč, což znamenalo, že obchodní marže byla ve výši 3 mil. Kč. Oproti roku 2013 sice utržila více, ale také více nakoupila a obchodní marže zaznamenala v roce 2014 pokles o 700 tis. Kč., což je pokles o 20%. Tato položka se týká franšizové prodejny BS Vinařské potřeby.

ČÁST II.

Výkony v roce 2014 zaznamenaly pokles oproti roku 2013 a to o 7%. I když tržby za prodej vlastních výrobků a služeb vzrostly, v roce 2014 byla zaznamenána záporná položka změna stavu zásob vlastní činností. Je to způsobeno snížením stavu zásob v roce 2014 oproti předchozímu roku. Společnost nevykazuje žádné aktivace, tudíž v roce 2014 a ani v předešlých letech nevyrobil vlastními silami žádné zařízení.

Výkonová spotřeba vzrostla oproti roku 2013 na hodnotu 28,3 mil. Kč, což představovalo nárůst o 9,7%. Do výkonové spotřeby jsou zahrnuty spotřeba materiálu a energie a služby. Spotřeba materiálu a energií meziročně klesla o 15,9%. Rok 2014 byl velice teplým rokem, což způsobilo, že se nepotřebovalo tolik postřiků a dalších přípravků na ochranu rostlin před chorobami a škůdci, jelikož v teplých měsících nejsou choroby tak rozšířeny. Naproti tomu položka služeb vzrostla o 63,6%. Bylo to v důsledku pronájmu budovy v hodnotě 5 mil. Kč, kterou si v roce 2013 společnost nepronajímala.

Vlivem tohoto nárůstu nákladů přidaná hodnota v daném roce oproti roku 2013 klesla na částku 9,4 mil. Kč, což představovalo pokles o 38,4%, což nehodnotím moc pozitivně.

Osobní náklady v roce 2014 meziročně vzrostly o necelé 2%, což může být důsledek zvyšování mezd o inflaci nebo zvýšením mezd v prosinci z důvodů odměn.

Daně a poplatky v roce 2014 zaznamenaly pokles o 4 tis. Kč.

Odpisy dlouhodobého majetku byly v roce 2014 ve výši 7,4 mil. Kč a oproti roku 2013 to znamenalo pokles o 22,5%. Tento pokles může znamenat buď částečný prodej majetku, který se ještě odepisoval a nebo společnost vlastní budovu či stroj, který plně odepsala, ale neprodala a nadále ho vykazuje ve svém majetku.

Z výše uvedeného lze předpokládat, že výroba je materiálově a energeticky náročná a podnik ke své činnosti potřebuje vlastní pozemky a budovy.

ČÁST III.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku byly v roce 2014 ve výši 1 mil. Kč a jeho zůstatková hodnota byla 54 tis. Kč. Zřejmě se jednalo o nějaký stroj, který společnost prodala a nakoupila novější a výkonnější.

ČÁST IV.

Ostatní provozní výnosy v roce 2014 zaznamenaly oproti předchozímu období nárůst o 6 mil. Kč a bylo to z důvodů příjmu dotací.

Ostatní provozní náklady byly téměř ve stejné výši jako v roce 2013 a to 789 tis. Kč.

PROVOZÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ

Provozní výsledek hospodaření zaznamenal nárůst oproti roku 2013 a to o 315,6%. Tato hodnota byla především způsobena vyššími dotacemi a snížením odpisů v roce 2014.

ČÁST X.

Výnosové úroky jsou v roce 2014 stejně jako v předešlém roce nulové. Nákladové úroky vzrostly na částku 1,8 mil. Kč, což představovalo nárůst o 22,9%. Bylo to způsobeno splácením úvěru a s ním i úroků.

ČÁST XI.

Ostatní finanční výnosy byly v roce 2014 ve výši 99 tis. Kč, což znamenalo pokles oproti roku 2013 o 42,8%. Tento pokles může být zapříčiněn tím, že kurzové zisky nebyly tak vysoké jako v roce 2013. Ostatní finanční náklady naopak oproti roku 2013 vzrostly téměř o 50% na částku 47 tis. Kč, což může být tím, že na podzim roku 2013 Česká národní banka intervenovala a došlo k oslabení české koruny vůči euru. A jelikož

společnost vyváží vína Slovensko, je možné, že došlo v roce 2014 k větším kurzovým ztrátám. Také to ale může být vyššími poplatky za vedení účtu.

FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ

Finanční výsledek hospodaření je záporný díky vysokým nákladovým úrokům.

Daň z příjmů za běžnou činnost byla v roce 2014 ve výši 27 tis. Kč, jelikož společnost dosáhla v tomto roce zisku. V roce 2013 byla společnost ztrátová a daň tedy platit nemusela.

VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ

Výsledek hospodaření je kladný ve výši 1 mil. Kč. Finanční výsledek je sice záporný, ale díky vysokému provoznímu výsledku hospodaření je i výsledek hospodaření za běžné období kladný. Mimořádný výsledek hospodaření nebyl v daném roce generován. Oproti roku 2013, kdy byl podnik ztrátový, je to velice pozitivní zpráva a výhled do budoucna.

2.5 Kralickův quick test

Kralickův quick test se řadí mezi bonitní modely, který se zabývá analýzou bonity daného podniku. Kralickův quick test je sestaven za roky 2009-2014. V tabulkách níže jsou vypočtené hodnoty pro každý rok a k nim je přiřazeno odpovídající bodové ohodnocení.

Tab. 27: Quick test za rok 2009 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok 2009	Vypočtená hodnota	Bodové ohodnocení	Finanční stabilita	Výnosová situace	Celková situace
Koeficient samofinancování	0,2203	3 b.	3 b.	X	1,75 b.
Doba splácení dluhu	173,17 let	0 b.		X	
Rentabilita celkového kapitálu	-0,1213	0 b.	X	0,5 b.	
Cash flow v % na podnikovém výnosu	0,0180	1 b.	X		

Tab. 28: Quick test za rok 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok 2010	Vypočtená hodnota	Bodové ohodnocení	Finanční stabilita	Výnosová situace	Celková situace
Koeficient samofinancování	0,3513	4 b.	3 b.	X	2,75 b.
Doba splácení dluhu	5,44 let	2 b.		X	
Rentabilita celkového kapitálu	0,0143	1 b.	X	2,5 b.	
Cash flow v % na podnikovém výnosu	0,3642	4 b.	X		

Tab. 29: Quick test za rok 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok 2011	Vypočtená hodnota	Bodové ohodnocení	Finanční stabilita	Výnosová situace	Celková situace
Koeficient samofinancování	0,2150	3 b.	2,5 b.	X	2,5 b.
Doba splácení dluhu	8,21 let	2 b.		X	
Rentabilita celkového kapitálu	0,0216	1 b.	X	2,5 b.	
Cash flow v % na podnikovém výnosu	0,2099	4 b.	X		

Tab. 30: Quick test za rok 2012 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok 2012	Vypočtená hodnota	Bodové ohodnocení	Finanční stabilita	Výnosová situace	Celková situace
Koeficient samofinancování	0,1798	2 b.	2 b.	X	2 b.
Doba splácení dluhu	9,89 let	2 b.		X	
Rentabilita celkového kapitálu	-0,0153	0 b.	X	2 b.	
Cash flow v % na podnikovém výnosu	0,2556	4 b.	X		

Tab. 31: Quick test za rok 2013 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok 2013	Vypočtená hodnota	Bodové ohodnocení	Finanční stabilita	Výnosová situace	Celková situace
Koeficient samofinancování	0,1779	2 b.	2 b.	X	2 b.
Doba splácení dluhu	7,87 let	2 b.		X	
Rentabilita celkového kapitálu	-0,0071	0 b.	X	2 b.	
Cash flow v % na podnikovém výnosu	0,2491	4 b.	X		

Tab. 32: Quick test za rok 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok 2014	Vypočtená hodnota	Bodové ohodnocení	Finanční stabilita	Výnosová situace	Celková situace
Koeficient samofinancování	0,2061	3 b.	2,5 b.	X	2,5 b.
Doba splácení dluhu	7,52 let	2 b.		X	
Rentabilita celkového kapitálu	0,0125	1 b.	X	2,5 b.	
Cash flow v % na podnikovém výnosu	0,2485	4 b.	X		

Koeficient samofinancování se kromě roku 2010 drží kolem 2-3 bodů, což je u tohoto ukazatele takový průměr. Je to tím, že z větší části svá aktiva financuje cizími zdroji a ne vlastním kapitálem.

Doba splácení dluhu se pohybuje, kromě roku 2009, okolo 7-8 let, což je průměrný počet let na splácení dluhu v tomto odvětví, tudíž hodnotím pozitivně. Výši dluhu ovlivnilo v roce 2012 nakoupení nových strojů a opravy vinařského dvora.

Rentabilita celkového kapitálu by se měla dle literatury pohybovat okolo 0,12-0,15. Jak lze ve všech letech vidět, společnost této rentability nedosahuje. Dle mého názoru za to mohlo zvýšení aktiv díky investiční činnosti podniku, kdy se investice do nových strojů a linek projeví okamžitě, zatímco provozní zisk se zvyšuje, až s určitým zpožděním. S tím souvisí také odpisy, které jsou vysoké a jsou zahrnuty v provozní ziskovosti. Nejlepší rentabilita byla u analyzovaného podniku v roce 2011, než společnost v roce 2012 začala modernizovat. Dále na vyšší rentabilitě měly podíl také tržby z prodeje vlastních

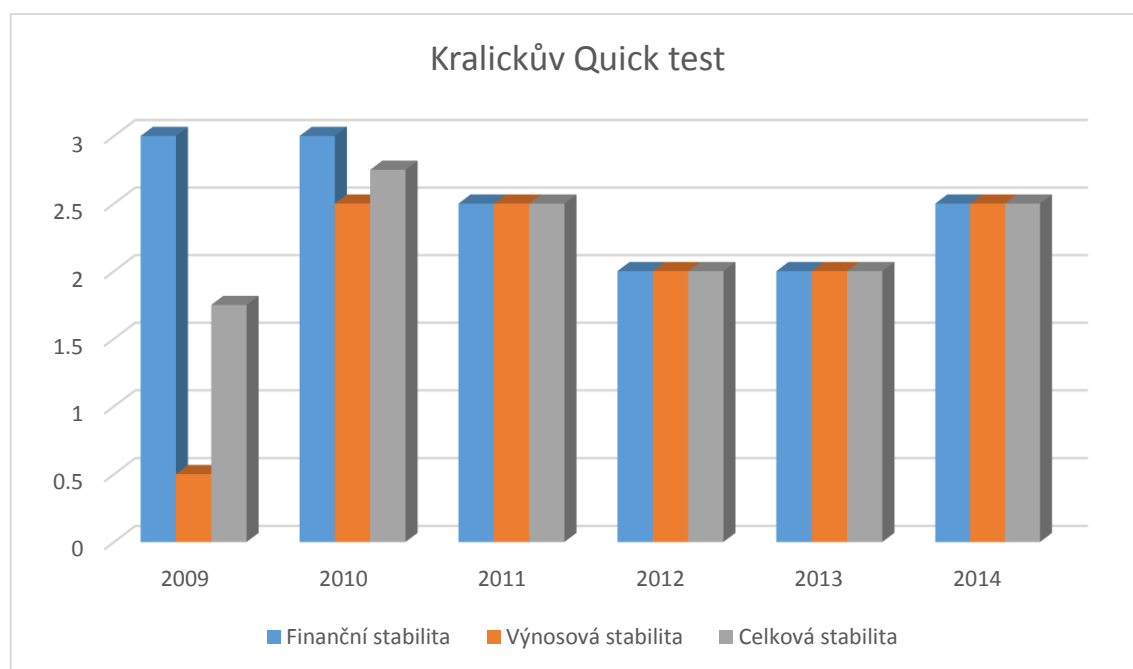
výrobků, které oproti roku 2010 rapidně vzrostly, a taktéž k tomu pomohl prodej starého lisu.

Cash flow v % na podnikovém výnosu je na tom vzhledem k ostatním ukazatelům nejlépe. Až na rok 2009, kdy bylo oproti ostatním rokům velice nízké cash flow díky velmi vysoké ztrátě, je hodnocen maximálním počtem bodů. Tento ukazatel se pohybuje okolo 0,2-0,25 a v roce 2010 dokonce 0,36.

V roce 2010 za tuto hodnotu mohlo především to, že provozní cash flow rapidně stoupl o 5 mil. Kč. Také se na tomto výsledku podílely vyšší výkony, než byly v roce 2009. Dále se na tom podílely nižší odpisy a konečně první rok společnost zaznamenala kladný výsledek hospodaření.

Naproti tomu předchozí rok 2009 byl, co se týče cash flow, nejhorší. Nízké tržby, vysoké náklady a odpisy způsobily, že společnost v tomto roce zaznamenala ztrátu v hodnotě 5,7 mil. Kč.

Následující graf značí výsledky jak jednotlivých stabilit Quick testu, tak i celkové hodnocení.



Graf 12: Kralickův Quick test (Zdroj: Vlastní zpracování)

Aby bylo Vinařství LAHOFER, a.s. považováno dle Kralickova Quick testu za zdravý a stabilní podnik, měly by vypočtené hodnoty dosahovat 3 bodů a více. Jak je z grafu patrné

hodnoty jsou až na rok 2009 poměrně vyvážené a téměř všechny dosahují bodového ohodnocení 2-3, což samozřejmě dle Kralicka není stabilní a finančně zdravý podnik, ale také rozhodně tato společnost není před bankrotem. Určitě by tyto výsledky nemělo vedení LAHOFERu brát na lehkou váhu a zamyslet se nad tím, jak situaci zlepšit.

Co se týče celkového hodnocení, dle Quick testu se podnik pohybuje taktéž okolo 2-2,5 bodu, což jak už jsem psala, není bankrot, ale také to není výborné.

2.6 Vybrané finanční ukazatele

V této kapitole jsem si vybrala pár finančních ukazatelů pro další analýzu vybraného podniku. Budu se zde zabývat analýzou bankrotního modelu IN05, ukazateli likvidity, ukazateli rentability, analýzou úrokového krytí a ukazateli aktivity.

2.6.1 Index IN05

Bankrotní model IN05 byl sestaven manželi Neumaierovými a je to jejich 4. bankrotní model. Analýza tohoto modelu je sestavována za roky 2009-2014. Jelikož je společnost výrobní podnik, je zatížena spoustou budov a strojů, které se odepisují a proto, pokud bych použila v modelu IN05 EBIT, jak ho použili manželé Neumaierovi, nebyly by výsledky objektivní. Použila jsem tedy ukazatel, který opravdu vyjadřuje provozní činnost a to ukazatel EBITDA.

Tab. 33: Jednotlivé hodnoty indexu IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
X ₁	1,2825	1,5415	1,2739	1,2192	1,2164	1,2596
X ₂	1,6484	46,4261	188,0263	6,5739	7,0855	5,7383
X ₃	0,0089	0,1167	0,0860	0,0845	0,1145	0,1241
X ₄	0,4893	0,5464	0,5955	0,4743	0,5723	0,6194
X ₅	0,3823	0,4293	0,6450	0,4774	1,5050	0,5523

Tab. 34: Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
IN05	0,4052	2,6739	8,2110	0,8996	1,1518	1,0657

Vinařství LAHOFER, a.s. je na tom z pohledu bankrotního modelu od roku 2012 neutrálně. Dle indexu IN05 se nachází v šedé zóně a není pravděpodobné, že vytváří hodnotu pro své vlastníky.

V letech 2010 a 2011 dle tabulky vyplývá, že se společnosti dařilo, byl to dle IN05 zdravý a stabilní podnik, což hlavně způsobil ukazatel x_2 a x_3 , což jsou ukazatele úrokového krytí a rentabilita investic. Výška těchto ukazatelů se odvíjela od provozního zisku společnosti a od použití ukazatele EBITDA místo EBIT. Dále se k výsledku připojily i nižší nákladové úroky v letech 2010 a 2011.

Naproti tomu byl rok 2009 z pohledu indexu IN05 ve velmi špatné situaci. Mohou za to všechny ukazatele, jelikož jejich hodnota byla o mnoho nižší, než v ostatních letech. K těmto výsledkům se připisuje fakt, že rok 2009 byl slabým rokem a Vinařství LAHOFER zaznamenalo vysokou ztrátu v hodnotě 5,7 mil. Kč.

Jak jsem již uvedla výše, od roku 2012 je na tom z pohledu IN05 společnost neutrálně. Je to z důvodu vyšších investic do dlouhodobého hmotného majetku a bankovním úvěrem, který si společnost v roce 2013 vzala. Společníci sice tento úvěr v roce 2014 splatili, ale tím se úvěr jen přesunul jako jiný závazek. Je třeba dodat, že investice se promítnou do tržeb a zisku společnosti později, než se promítnou do nákladů. V příštích letech se tedy očekává zvýšení tohoto ukazatele.

2.6.2 Ukazatele likvidity

Ve své práci jsem se rozhodla vybrat si z ukazatelů likvidity běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu. Likvidity jsou zpracovány pro roky 2009-2014.

Tab. 35: Ukazatelé likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Okamžitá likvidita	0,0572	0,0567	0,0606	0,0250	0,0254	0,0139
Pohotová likvidita	0,1539	0,1811	0,3378	0,1760	0,5522	0,1412
Běžná likvidita	0,4282	0,4307	0,6493	0,4774	1,5050	0,5569

Hodnoty doporučené literaturou jsou pro okamžitou likviditu pro Českou republiku 0,2-0,6. Pro pohotovou likviditu je interval 1-1,5 a pro běžnou likviditu by dle literatury měla být hodnota v rozmezí od 1,5 do 2,5.

Jak lze z tabulky vidět LAHOFER těchto doporučených hodnot nedosahuje. Je to způsobeno zvyšujícími se krátkodobými závazky a v posledních letech snižujícími se krátkodobými pohledávkami.

Okamžitá likvidita od roku 2012 klesá, místo aby rostla, a je to způsobeno snižováním finančních prostředků jak v pokladně, tak i na bankovních účtech. Naproti tomu právě krátkodobé závazky, kromě roku 2013, každý rok rostou. V roce 2014 je to zapříčiněno úvěrem, který si společnost vzala od banky v roce 2013, ale v roce 2014 jej společníci zaplatili a tím se přesunul z dlouhodobých bankovních úvěrů do krátkodobých závazků vůči společníkům.

Pohotová likvidita je na tom podobně jako okamžitá likvidita, v žádném roce společnost nedosahuje doporučených hodnot. Jak jsem již psala výše, je to v důsledku zvyšování krátkodobých závazků.

Běžná likvidita je na tom obdobně jako předchozí dvě likvidity až na rok 2013, kdy společnost dosáhla na doporučenou hodnotu. Stalo se tak především díky dotacím, které byly společnosti přislíbeny a které na konci roku 2013 držely v pohledávkách. Ve stejném roce zaznamenaly pokles také krátkodobé závazky, jelikož LAHOFER stáhl hodnotu jiných závazků a vzal si dlouhodobý úvěr. Taktéž se společnosti podařilo snížit závazky z obchodních vztahů. Všechny tyto faktory přispěly k tomu, že v roce 2013 společnost

dosahovala doporučených hodnot. Bohužel, v dalším roce se bankovní úvěr přesunul z dlouhodobého bankovního úvěru do krátkodobých závazků a díky příjmu peněz za dotace z roku 2013 se snížily i pohledávky. Což mělo za následek opětovný pokles běžné likvidity.

2.6.3 Ukazatelé rentability

Pro analýzu rentability jsem zvolila ukazatele rentability investic (ROI), rentabilitu celkových aktiv (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu tržeb (ROS). Rentability jsou vypočítány pro roky 2009-2014. Jelikož se jedná o výrobní podnik, který je materiálově a energeticky velmi zatížen a ke své výrobě potřebuje budovy a drahé stroje, které odepisuje, u ukazatele ROI jsem místo EBIT použila opět ukazatel EBITDA, který je dle mého názoru kvůli vysokým odpisům objektivnější.

Tab. 36: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROI	0,0089	0,1167	0,0860	0,0845	0,1145	0,1241
ROA	-0,1213	0,0143	0,0216	-0,0153	-0,0071	0,0125
ROE	-0,5508	0,0408	0,1004	-0,0853	-0,0398	0,0605
ROS	-0,2480	0,0262	0,0363	-0,0323	-0,0124	0,0201

Rentabilita vloženého kapitálu neboli rentabilita investic by se dle literatury měla pohybovat mezi 12-15%. Jak je z tabulky patrné společnost v letech 2009 a 2011 doporučených hodnot nedosahovala, ale ani v roce 2011 8,6% nebylo zlých. V roce 2010 a 2013 LAHOFER sice taktéž nedosáhl hodnoty 12%, ale hodnoty 11,67 v roce 2010 a 11,45% v roce 2013 hodnotím pozitivně. Doporučené hodnoty se podařilo společnosti dosáhnout v roce 2014 a to díky vyššímu provoznímu zisku a snížením hodnoty celkového kapitálu, který byl nižší díky snížením bankovního úvěru, který si LAHOFER v roce 2013 vzal.

Rentabilita celkových aktiv by se dle literatury měla pohybovat okolo 9-10%. Ale lze vidět, výsledky ROA se ve společnosti každý rok střídá a doporučených hodnot nedosahuje. Tento ukazatel se vyvíjí dle hospodářského výsledku po zdanění, což u Vinařství LAHOFER jsou u většiny let ztráty, tudíž i hodnoty ROA jsou záporné. Jediné roky, kdy společnost vykázala zisk po zdanění, jsou roky 2010, 2011 a 2014, kdy v roce

2010 zisku pomohly vyšší tržby a nižší odpisy. V roce 2011 se na zisku podílelo rapidní zvýšení tržeb a tržby za prodej starého lisu. V roce 2014 si společnost zajistila zisk díky příjmu dotací v hodnotě 8 mil. Kč, zvýšením tržeb a snížením odpisů o 2 mil. Kč. Ani tak ale společnost nedosáhla doporučených hodnot, jelikož v každém roce až na rok 2014 aktiva taktéž rostla. Zvýšení celkových aktiv bylo v roce 2011 a 2012 skokové, jelikož společnost inovovala a modernizovala svá výrobní zařízení a vinařský dvůr.

Rentabilita vlastního kapitálu by se dle literatury měla pohybovat okolo 15%. Ani zde nebude výjimkou, že se výsledné hodnoty odvíjí od toho, jestli společnost dosáhla v daném roce zisku nebo ztráty. Jelikož je Vinařství LAHOFER z pohledu delšího období více ve ztrátě než v zisku je samozřejmé, že ani ukazatel ROE nebude dosahovat doporučených hodnot. Nejvíce se doporučené hodnotě společnost přiblížila v roce 2011, kdy dosáhla zisku po zdanění 1,8 mil. Kč. Vlastní kapitál sice tento rok také vzrostl, ale ne takovým tempem a v takové míře jako právě zisk po zdanění. ROE v tomto roce dosahoval 10%. V roce 2014, kdy LAHOFER opět dosáhl zisku, se rentabilita vlastního kapitálu dostala na hodnotu 6%. Vlastní kapitál byl sice téměř stejný jako v předchozích letech, ale zisk nebyl tak vysoký jako v roce 2011, v roce 2014 byl ve výši 1 mil. Kč. Ale lze předpokládat, že je to dobrý impulz do budoucích let a rentabilita v příštích letech dosáhne úrovně, v jaké by měla být.

Rentabilita tržeb oproti ostatním ukazatelům nemá dle literatury doporučené hodnoty, platí ale, čím vyšší, tím lepší. Opět záleží na zisku po zdanění, a jelikož LAHOFER dosahoval z analyzovaných let jen ve třech letech zisku i ukazatel ROS je jen ve třech letech v kladných hodnotách. Nejvyšší hodnotu ukazatele ROS vykazovala společnost v roce 2011, kdy na 1 Kč tržeb připadaly 3 haléře zisku. V roce 2010 a 2014 na 1 Kč tržeb připadaly asi 2 haléře.

2.6.4 Ukazatele zadluženosti

Většina ukazatelů zadluženosti již byla popsána v rámci Kralickova rychlého testu, proto jsem si pro svoji práci vybrala jen ukazatel úrokového krytí. Hodnoty pro vybraný ukazatel jsou vypočítány za roky 2009-2014. Opět jsem jako v předchozích případech vyměnila EBIT za, pro tento případ objektivnější, ukazatel EBITDA.

Tab. 37: Úrokové krytí (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Úrokové krytí	1,6 krát	46,4 krát	188 krát	6,6 krát	7 krát	5,7 krát

Pro úrokové krytí platí, že všechny hodnoty, které jsou vyšší než 1, se jeví jako dobré výsledky. Banky doporučují hodnotu 3, a pokud vybraný podnik vykazuje hodnotu v rozmezí 6-8, považuje se taková firma za finančně zdravou a stabilní. Jak lze z tabulky vyčíst, Vinařství LAHOFER je na tom z pohledu úrokového krytí dobře. Vysoká hodnota v roce 2011 je z důvodu velice nízkých nákladových úroků, které byly ve výši 38 tis. Kč. V roce 2012 byl zaznamenán propad a to z důvodu rapidního nárůstu právě nákladových úroků. Byly to zřejmě úroky ze zbytku bankovního úvěru, který společnost vykázala v roce 2011, ale v roce 2012 byl již splacen. Roky 2013 a 2014 jsou na tom z pohledu úrokového krytí dobře, i přes to, že si společnost vzala další bankovní úvěr, který splácí.

2.6.5 Ukazatele aktivity

Mezi ukazatele aktivity jsem do své práce zařadila obrat celkových aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Vybrané ukazatele jsou sestavovány za roky 2009-2014.

Tab. 38: Rentabilita aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat CA	0,4893	0,5464	0,5955	0,4743	0,5723	0,6194
Doba obratu zásob (dní)	140,50	106,33	146,84	187,67	204,87	190,20
Doba obratu pohledávek (dní)	51,06	53,14	130,69	94,00	113,26	58,28
Doba obratu závazků (dní)	512,17	426,08	471,37	622,61	215,01	457,58

Ukazatel obratu celkových aktiv (CA) by se dle literatury měl pohybovat v rozmezí 1,6-3. Z tabulky lze vyčíst, že obrat CA se u analyzované společnosti pohybuje okolo 0,5, což znamená, že LAHOFER vlastní příliš mnoho aktiv a může se zdát, že je efektivně všechny nevyužívá. Naproti tomu je zemědělství kapitálově náročné odvětví, proto dosažené výsledky neznamenaají žádnou katastrofu. Do roku 2012 celková aktiva společnosti rostla, v roce 2013 a 2014 zaznamenala pokles. Pokles v roce 2013 byl zaznamenán kvůli poklesu stálých aktiv, kdy oproti roku 2012 vzrostly odpisy dlouhodobého hmotného majetku. V roce 2014 naopak klesly oběžná aktiva a bylo to v důsledku příjmu dotací, které společnost dostala za předchozí rok. Vysoký nárůst celkových aktiv v roce 2012 byl zapříčiněn modernizací vinařského dvora a inovací výrobních zařízení.

Doba obratu zásob nemá dle literatury doporučenou hodnotu, ale jistě by neměla být příliš vysoká. Pokud je výsledná hodnota nižší, značí to vyšší likvidnost společnosti. Ve vinařství je to něco jiného, jelikož víno se vyrábí pouze jednou za rok, tudíž by společnost uvítala, kdyby měla zásoby minimálně na 1,5 roku, aby byla pojištěna větší zásobou vína pro prodej, kdyby se v dalších letech kvůli počasí urodilo málo hroznů. Na konci roku jsou navíc zásoby nejvyšší, protože vyrobené víno je z nového ročníku.

Doba obratu pohledávek také nemá doporučenou hodnotu, ale měla by být jistě kratší, než je doba splatnosti dané pohledávky. Ve Vinařství LAHOFER se doba obratu pohledávek každý rok mění. I když se doba obratu střídá, je stále docela vysoko, v roce 2014, kdy se tato hodnota opět snížila, byl tento ukazatel ve výši 58 dnů. Je to z toho důvodu, že obor vinařství je hlavně sezónní záležitostí. Největší prodejnost je právě na podzim okolo října-prosince, kdy taktéž probíhá výroba vína. Z toho důvodu jsou na konci roku pohledávky vyšší než v průběhu roku.

Doba obratu závazků stejně jako pohledávky a zásoby nemá doporučenou hodnotu, ale všeobecně se uvádí, aby byla hodnota vyšší, než je ukazatel doby obratu pohledávek a je to z toho důvodu, aby se nestalo, že společnost nebude schopna splácet své závazky včas. Toto pravidlo LAHOFER ve všech letech splňuje. Může se zdát, že je doba obratu závazků vysoká, je to ale z toho důvodu, že v krátkodobých závazcích drží úvěr, který společníci splatili, firma ho teď dluží jim. Proto jsou tyto hodnoty vysoké. Jakmile společnost úvěr splatí, krátkodobé závazky se sníží na normální úroveň a doba obratu se taktéž sníží.

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza se dělí na vnější a vnitřní faktory. Vnější faktory jsou ty, které analyzovaná společnost nemůže ovlivnit, což jsou příležitosti a hrozby. Vnitřní faktory jsou naopak ty, se kterými daná firma může dále pracovat a zlepšovat je, a to jsou její silné a slabé stránky.

2.7.1 Vnitřní faktory

SILNÉ STRÁNKY

Mezi silné stránky společnosti jistě patří to, že je to malý, dá se říct rodinný podnik, který se orientuje na požadavky zákazníků. I když je Vinařství LAHOFER, a.s. převážně výrobcem vína, nemyslí jen na dospělé, ale také na děti a ostatní obyvatele, kteří nepijí alkohol, jelikož vyrábí také nealkoholickou variantu, a to mošty. Dále se v menším množství zabývá i výrobou džemů a medů, což může být oproti jiným společnostem konkurenční výhoda.

Další silnou stránku spatřuji v kvalitě vína, což dokazuje svou řadou vín s originální certifikací, neboli VOC Znojmo, což je první apelační systém v České republice. Vína musí pocházet pouze z vybraných a uznávaných tratí a týkají se jen tří nejtypičtějších odrůd Znojemska: Sauvignon, Ryzlink rýnský a Veltlínské zelené. Na vína jsou kladeny náročné požadavky a i proto se do tohoto projektu zapojilo jen málo výrobců vín ve Znojenské podoblasti.

Kromě kvality vína vidím silnou stránku společnosti v širokém sortimentu. Nenabízejí jen klasické odrůdy, ale aby se LAHOFER od své konkurence odlišil, přišel s různými řadami vín, která jsou taktéž velmi oblíbená.

Další silnou stránkou je moderní výrobní zařízení společnosti. Jelikož výroba vína je finančně velice nákladná a každá společnost chce své náklady snižovat, bylo přirozené, že i LAHOFER přišel s modernizací. Inovace začaly již v roce 2011 a v roce 2012 společnost dokončila modernizaci vinařského dvora v Dobšicích, čímž snížila nákladovost na výrobu vína, ale také výrobní kapacitu na 800 tis. lahví ročně. Nyní je modernizace hotova asi z 80%.

Asi největší silnou stránkou v celém oboru vinařství jsou rozhodně vlastní vinice společnosti. Společnost obhospodařuje asi 430 ha vlastních vinic, které leží ve Znojenské vinařské podoblasti, takže společnost nemusí mít další výrobu několik desítek kilometrů jinde, což by zajisté byly další vysoké náklady navíc.

Dalšími silnými stránkami společnosti jsou její zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni na dlouhou dobu a jsou vůči firmě loajální a taktéž dodavatelé, se kterými má společnost dobré vztahy a spolupracuje s nimi již delší dobu.

SLABÉ STRÁNKY

Největší slabou stránkou společnosti je nejspíše její zadluženost. V roce 2013 si společnost vzala úvěr ve výši 42,7 mil. Kč. Úvěr byl sice v roce 2014 splacen společníky, ale částka se jen přesunula z bankovních úvěrů na krátkodobé závazky vůči společníkům.

Slabou stránkou společnosti může být i to, že je to ještě relativně mladá firma. Byla založena v roce 2003 a i když už získala řadu ocenění, jelikož nemá dlouholetou tradici, tuto značku ještě stále spousta lidí nezná. A nejen v České republice, ale bohužel i v Jihomoravském kraji.

Další slabou stránkou se do budoucna může jevit i výrobní kapacita stávajícího vinařského dvora. Prozatím výrobní kapacita 800 tis. lahví ročně postačuje, ale společnost každým rokem navyšuje výrobu zhruba o 20% a do budoucna se může stát, že tato kapacita nebude stačit.

Slabou stránku spatřuji i v místě, kde společnost sídlí. Na první pohled by se mohlo zdát, že společnost sídlí v Dobšicích, které jsou od Znojma velice blízko, ale bohužel je tam horší dostupnost. Autem se tam dá velice dobře dostat, ale pokud někdo přímo do LAHOFERu nejede, nemá určitě cestu kolem, jelikož městská hromadná doprava k nim nezajíždí a pěšky tam také nikdo nezavítá. Tato slabá stránka následně souvisí s tím, že i ve Znojmě se najde několik obyvatel, kteří značku LAHOFER neznají.

2.7.2 Vnější faktory

PŘÍLEŽITOSTI

První příležitost, kterou společnost může mít, jsou dotace. Dotacemi se snižuje nákladovost podniku a společnost má volné finanční prostředky na jiné investice. Vinařství LAHOFER si je této příležitosti vědom a aktivně některé dotace využívá.

Další příležitostí je export. Jelikož jsme členy Evropské unie, platí zde možnost volného obchodu. Export má také svá úskalí a negativní stránky, ale příležitost pro společnost to jistě je. LAHOFER prozatím exportuje část produkce na Slovensko a do Polska a zbytek produkce je schopen prodat v České republice, ale zvyšování dovozu vína v posledních letech dává společnosti příležitost více exportovat do jiných zemí.

V nových technologiích a modernizaci strojů a jiných zařízení spatřuji také příležitost. Doba jde rychle dopředu a i vinařství není výjimkou. Snižování nákladů a vyšší konkurenceschopnost, to jsou hlavní důvody, proč je dobré neustále inovovat. Analyzovaná společnost je modernizována asi z 80%.

Další příležitostí je další rozšíření sortimentu, např. o slámová či ledová vína.

Jelikož LAHOFER nemá žádnou svoji vlastní prodejnu vín nebo dalších výrobků, vidím příležitost i v jejím vybudování.

Příležitostí také může být do jisté míry stárnutí populace, jelikož je to možné rozšíření klientely, čímž by se LAHOFERu mohla zvednout poptávka a následně i tržby.

Velká příležitost pro společnost je restrukturalizace vinic. LAHOFER vlastní několik hektarů vykloučených vinohradů, které by mohl znovu obnovit a získat tak další hektary vinohradů pro výrobu vína.

HROZBY

Největší hrozbou pro všechny zemědělské podniky je počasí. Bohužel s touto hrozbou společnost nic neudělá. Pokud je počasí horší, může zkusit své plodiny bránit řadou postřiků a jiných opatření, ale tuto hrozbu nelze stoprocentně eliminovat. Dalším možným řešením, jak se alespoň částečně bránit před dopady špatné úrody z důvodu počasí, jsou různá pojištění. LAHOFER je pojištěn proti jarním mrazům a kroupám.

S horším počasím souvisí množení škůdců a chorob či plísní. Existuje řada postřiků, ale ne všechny jsou účinné do takové míry, aby škůdce stoprocentně zahubily. Pokud se objeví nová choroba či škůdce, na které nebudou reagovat žádné postřiky ani další protipatření, mohl by to být pro Vinařství LAHOFER velký problém.

Další hrozbou je konkurence. Vinařů je na jižní Moravě spousta, jak těch větších, tak i těch menších. Kromě stávající konkurence jsou hrozbou i potenciální noví producenti vína, které stát podporuje a přiděluje dotace.

Možná hrozba může být i v substitutech. Víno jako takové substitut nemá, ale jelikož je Česká republika spíš národ pivařů, může se za substitut jevit i pivo. Naštěstí pro víno, spotřeba piva stagnuje a neroste, naopak by se dalo říct, že každý rok o jeden litr na obyvatele ročně jeho spotřeba klesá.

Se substituty souvisí další hrozba a to je falšování vína. Společnost LAHOFER se proti této hrozbě snaží bránit tím, že vyrábí řadu vín s originální certifikací, tudíž si každý zákazník může ověřit, že toto víno je kvalitní a není třeba se bát nějakých napodobenin vína. Z čeho má LAHOFER strach je, že by se falšováním vína mohla objevit podobná aféra, jako byla v roce 2012 s metanolem, kdy několik lidí osleplo, či dokonce umřelo. Taková aféra je sice málo pravděpodobná, ale případné důsledky by byly pro obor vinařství velmi negativní.

Další hrozbou je zvyšující se dovoz vín ze zahraničí, především pak ze Španělska a Itálie. Čeští vinaři leckdy nemohou dováženým vínům cenově konkurovat a zákazníci, kteří se následně v obchodech rozhodují o značce vína v závislosti na ceně, si vyberou víno dovezené, jelikož je levnější a domnívají se, že když je dovezené ze Španělska, Itálie či Francie, tak je to zaručeně kvalitní a výborné víno. Bohužel to v některých případech neplatí.

Hrozbou pro obor vinařství je taktéž legislativa. A nezáleží na tom, jestli je česká nebo evropská. Dokonce si myslím, že nařízení EU je více než těch českých, což vinařům stěžuje jejich už tak těžkou práci.

S legislativou se pojí další hrozba a to prosazení případného protialkoholového zákona. Je to sice pravděpodobnost malá, že by takový zákon právě v České republice prošel, ale jak už nás za ty roky naše vláda přesvědčila několikrát, vše je v této zemi možné.

Jelikož si společnost v roce 2013 vzala úvěr ve výši téměř 43 mil. Kč, jeví se taktéž hrozba v neschopnosti společnosti platit své závazky. Tato hrozba není příliš velká, ale není ani zanedbatelná.

Další hrozbou, která se pojí s předchozími hrozbami by pro společnost LAHOFER mohla být nově povolená výsadba vinic. Od vstupu České republiky do Evropské unie byla výsadba nových vinic zrušena, nedávno však byla opět do jisté míry povolena, čímž by společnosti mohly nastat problémy s konkurencí, jelikož vlastnit vinice je veliká konkurenční výhoda a s možností výsadby nových vinic by o tuto výhodu mohla společnost přijít.

V neposlední řadě je hrozbou i potenciální zavedení eura. Pro společnost je to hrozba v přecenění všech svých vín do eur a tím pádem možné oslabení konkurenceschopnosti v zahraničí i v tuzemsku.

3 Vlastní návrhy řešení

V této kapitole diplomové práce jsou zpracovány vlastní návrhy řešení, které vyplynuly z provedených analýz a které by měly dopomoci ke zlepšení situace vybraného subjektu v oboru podnikání. Kapitola je rozdělena na část doporučení a návrhy, kde je znázorněna výsledná kalkulace.

3.1 Doporučení

Část doporučení je rozdělena do pěti podkategorií, ve kterých spatřuji největší potenciál ke zlepšení stávající situace analyzovaného podniku na trhu.

3.1.1 Strategie

Každá firma, která chce být úspěšná a rozvíjet se, musí jasně formulovat své dlouhodobé cíle, tedy vytvořit vizi a misi neboli poslání. Nejde o nic jiného než formulovat, proč společnost vznikla a co dělá, pro koho to dělá. Někdy se může k této formulaci přidat i to, jak bude podnik dosahovat všech těchto bodů, aby její podnikání bylo unikátní a odlišovalo se od konkurence. Vize popisuje budoucnost firmy, čím chce firma být nebo čeho chce dosáhnout. Vize je zdrojem inspirace a přináší sebou rozhodná kritéria pro následnou tvorbu základních strategických směrů a cílů.¹⁹⁵

Společnost Vinařství LAHOFER svou strategií také má, ale nemá ji jasně zformulovanou a danou, proto není úplně jasné, jakým směrem se při zlepšení stávající situace vydat. Proto tedy doporučuji, aby si vedení společnosti vybralo strategii, která bude pro vinařství nejvhodnější a jasně ji formulovalo. Pokud má firma jasně a zřetelně zformulovanou strategii a dlouhodobý cíl, je snazší řešit jednotlivá opatření a vybrat nejlepší metodu pro zlepšení stávajícího stavu firmy a pro její další růst.

Jelikož jsem ve své práci vypracovala analýzu SWOT, doporučuji společnosti zvolit výslednou strategii právě z této analýzy. Strategie SWOT vychází z analýzy SWOT a je možné si zvolit ze čtyř následujících strategií. Strategie SO, jinak označována jako MAXI-MAXI, strategie WO, označována jako MINI-MAXI, strategie ST, která je známa také jako MAXI-MINI a nebo strategie WT, známá jako MINI-MINI. Pro přehlednost

¹⁹⁵ PROGRESSIVE CONSULTING v.o.s. *Vize a mise firmy.*

jsou jednotlivé strategie ve zkratce popsány v následující tabulce. Více jsou tyto strategie popsány v podkapitole 1.2 SWOT analýza.

Tab. 39: Strategie SWOT (Zdroj: Vlastní zpracování dle¹⁹⁶)

Vnější faktory Vnitřní faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Strategie SO „Využití silných stránek a příležitostí z okolí“	Strategie WO „Překonání slabých stránek využitím příležitostí“
Hrozby (T)	Strategie ST „Využití silných stránek pro eliminaci hrozeb“	Strategie WT „Snaha o odvrácení ohrožení využití slabých stránek“

3.1.2 Přímý odbyt

Vinařství LAHOFER, a.s. svá vína ve většině případů neprodává sám, ale přes své odběratele-zprostředkovatele. Tím jsou myšleny e-shopy, vinotéky, restaurace, hotely, apod. Je tedy zcela závislý na prodejích těchto odběratelů. Pokud se totiž víno ve výše vyjmenovaných obchodních subjektech nebude prodávat, odběratelé ho nebudou v takovém množství nakupovat. Proto bych doporučila více zvolit metodu přímého odbytu, tzn. přímé prodeje nebo vlastní prodejna. Společnost prodává svá vína také v hotelu LAHOFER, což je sesterská firma, ale nevlastní žádnou specializovanou prodejnu, nebo vinotéku, kde by své produkty nabízela. Více rozpracovaný návrh na založení prodejny je v části Návrhy, kde je zahrnuta i výsledná kalkulace.

K prodejně bych společnosti navrhovala účastnit se více akcí, na kterých by LAHOFER mohl prodávat své výrobky, tj. nejen víno, ale i LAHODžem, LAHOMed a mošty. Kromě akcí, kterých by se společnost zúčastňovala, doporučuji také rozšířit akce, které společnost sama pořádá.

Doporučovala bych se zaměřit také na další velké akce, které se přes rok odehrávají, nejen na vinobraní. Společnost by mohla kupříkladu pořádat degustace na sv. Martina, účastnit

¹⁹⁶ GRASSEOVÁ a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 299.

se vánočních nebo velikonočních trhů, kde by měla svůj vlastní stánek a nabízela by jak svá vína, tak i ostatní produkty jako džemy, medy, mošty.

3.1.3 Zvýšení objemu prodeje

S přímým odbytem a doporučeními, které jsem navrhla výše, se pojí také zvýšení objemu prodeje, jelikož se domnívám, že všechna tato doporučení by objem prodeje zvedla.

Největší objem prodeje má společnost v Jihomoravském kraji a v Praze. Dohromady tyto dva kraje mají podíl na tržbách podniku 40%. Ostatní kraje v objemu prodeje zaostávají. Proto bych doporučovala zaměřit se na hledání nových zákazníků i v dalších krajích České republiky. Dopravu vín ke stávajícím odběratelům zajišťuje znojemský podnikatel pan Šanda. Doporučovala bych zjistit jeho obvyklou transportní trasu, po které jezdí, a zkusila bych oslovit další potenciální firmy, které by víno LAHOFER mohly odebírat a nabízet. Je vysoce pravděpodobné, že potenciální odběratel se v první chvíli bude vymlouvat, že již víno prodává a má jiné dodavatele, pak bych navrhovala uspořádat degustaci, buď jen pro provozovatele firmy, nebo i pro širší okolí, aby sám zjistil, že LAHOFER má špičková vína, která zákazníkům chutnají a rádi se k nim vrací. Pokud by byl v dané lokalitě o vína LAHOFER vyšší zájem, doporučovala bych otevřít prodejnu a opět pořádat různé akce a ochutnávky.

Objem prodeje lze také zvýšit již navrhovanými častějšími akcemi. Společnost nabízí několik forem degustací, nebylo by ale od věci k nim přidat i nějaký ten doprovodný program. Doporučovala bych rozšířit nabídku akcí o kulturní zážitek a to například, uspořádání degustace s cimbálkou při větších degustacích a při menších degustacích, jako je třeba degustace v menším sklípku v hotelu LAHOFER apod., najmout jen pár členů cimbálové muziky. Protože k vínu samozřejmě patří i správná muzika a zpěv. Tyto formy degustací by se také daly rozšířit i pro degustace v jiných hotelech, restauracích či vinotékách.

I když v České republice nežije tolik věřících obyvatel, kostelů a katedrál je v této zemi spousta a proto bych doporučila se zkusit zaměřit i na zvýšení objemu prodeje ve farnostech. V kostelech je používáno tzv. mešní víno, které má sice některé specifické požadavky na způsob výroby, ale ve výsledku jde vlastně o přívlastkové víno, které se

nijak nedoslazuje a pracuje pouze s přírodním cukrem. Doporučila bych vypracovat marketingový průzkum po farnostech nejen na jižní Moravě, kde je největší počet věřících v České republice, ale také do jiných částí republiky a zjistit, odkud faráři vína odebírají a za kolik a pokud by o jejich víno byl zájem, tak vykalkulovat, jestli by se takový prodej LAHOFERu vyplatil.

Pro zvýšení objemu prodeje bych také doporučila rozšíření stávající nabídky produktů LAHOFER. Pro oživení sortimentu bych doporučila vyzkoušet výrobu ledového a slámového vína. Samozřejmě k tomuto kroku je nutná technická kalkulace, kolik by stálo vybavení a zařízení pro výrobu těchto exkluzivních vín. Výsledná vína bych pak doporučovala nabízet jak v tuzemsku, tak se s nimi pokusit uspokojit i zahraniční trh, na který je s obvyklými víny těžké prorazit. Dalším oživením sortimentu by mohla být také výroba zmrzliny z hroznů či ledové tříště. V letních měsících by mohlo jít o příjemné osvěžení na vinařských stezkách, na kterých má svůj stánek s vínem i vinařství LAHOFER. Další místa prodeje by společnost mohla mít v hotelu LAHOFER, na hrádku Lampelberg, kde má také svůj stánek, či v altánu v Rajské vinici přímo v centru Znojma.

3.1.4 Úspory nákladů

Každá firma se snaží snižovat náklady jak jen je to možné. I vinařství LAHOFER na tom není jinak. Společnosti se podařilo rekonstrukcí vinařského dvora a nákupem nových technologií snížit náklady o zhruba 28%, ale stále by bylo dobré pokusit se snížit výsledné náklady na provoz ještě více.

Společnost v roce 2012 rozšířila svoji nabídku o vína ve speciálních lahvích typu Bordó, které mají moderní šroubový uzávěr. Poptávka po tomto typu lahví stále roste, tudíž bych se zaměřila na větší prodej tohoto typu lahví. Možná úspora nákladů tkví v tom, že by se tento typ dal vracet, použité lahve by se umyly a daly by se znovu použít. Tudíž by odpadly náklady za další nákup nových lahví. Do čeho by se muselo investovat je linka, která by lahve umývala a do nových uzávěrů, které by se nevracely. Kromě šroubového uzávěru by společnost mohla plnit víno do lahví se skleněným uzávěrem. Tyto lahve by se taktéž daly znovu umýt a použít. Speciální lahve se skleněným uzávěrem a plastovým těsněním vyrábí i firma Bricol, od které LAHOFER lahve na víno taktéž odebírá, tudíž by si společnost nemusela hledat dalšího dodavatele. Lahve typu Bordo Europea

s objemem 0,75 litru se dají ve firmě Bricol pořídit za 17 Kč včetně DPH a skleněný uzávěr vysoký za 15 Kč včetně DPH.¹⁹⁷

Pokud by vzrostl objem prodeje a rozšířila by se doprava vína k odběratelům, doporučila bych společnosti nákup vlastní dodávky či nákladního vozidla a omezila nebo dokonce ukončila dopravu u pana Šandy. Vlastní doprava by také mohla pomoci dosáhnout úspory nákladů.

3.1.5 Marketing

Důležitou součástí prodeje je marketing. V oboru vinařství jsou billboardy, spoty v rádiu a jiných médiích zbytečná věc. Každý vám potvrdí, že víno se musí nejprve ochutnat a ne kupovat jen dle obalu či dokonce ceny. Pokud se domníváte, že čím dražší je víno, tím je lepší, tak to v některých případech není pravda, stejně jako ne každé levné víno je špatné. Proto v tomto oboru je potřeba pojmout marketingovou stránku jinak než v ostatních odvětvích.

Společnosti LAHOFER bych doporučila zavést jako propagaci svého vína následující:

Větší zapojení hotelu LAHOFER

V rámci ubytování bych doporučila zavést možnou exkurzi ve vinném sklepě vinařství LAHOFER ve Chvalovicích, výjezd na hrádek Lampelberg, či exkurzi do vinařského dvora. Dále bych do ceny ubytování zahrнула i ochutnávku jednoho či dvou vzorků bílého vína a stejný počet i červeného vína. Možnost by byla i kombinace s růžovým vínem, které LAHOFER také nabízí.

U snídání bych doporučila nabízet med i džem ze společnosti LAHOFER, aby ubytovaní hosté měli možnost ochutnat a následně si třeba i koupit nějaký ten med či džem domů. Nápojovou nabídku bych u snídání rozšířila i o LAHOmošty. V menších baleních bych LAHOMed i LAHODžem doporučila mít vystavený na recepci a nabízet ho ke koupi.

Další propagací by mohl přispět dárkový balíček pro ubytované hosty, například menší lahev červeného a bílého vína, se skleničkou džemu či medu, nebo moštem pro děti.

¹⁹⁷ BRICOL-M. *Sklo, lahve, uzávěry*.

Kromě dárkových balení bych doporučila na každý pokoj natisknout letáček s akcemi, které společnost LAHOFER pořádá a které je možné navštívit. Samozřejmostí by byl zaručen odvoz na danou akci a taktéž následný návrat na hotel. Tyto letáčky bych doporučila zkusit dát i do jiných hotelů a seznámit tak i jinde ubytované hosty s možností prohlídky vinic, uspořádání degustace, apod. akcí. Společnost by pro tyto akce mohla koupit Volkswagen Touran pro menší skupinky do šesti osob anebo minibus pro skupinu do 20 osob, aby ušetřila náklady za dopravu hostů do sklepa či vinice od přepravní společnosti.

Dárkové lahve

Jako propagaci vína LAHOFER bych doporučila rozdávat menší lahve o objemu do 0,2 litru. Tyto lahve se dají pořídit i s uzávěrem od firmy Bricol za 8 Kč a LAHOFER by si je mohl dát do nákladů jako náklad na reklamu.

Dále by se tyto lahvičky s vínem daly využít i pro prodej na letištích, čímž by vzrostl objem prodeje, ale byla by tím zajištěna i mezinárodní propagace a možnost rozšíření klientely.

Společnost by také mohla zvážit prodej vín s potisky křestních jmen. Například na několik lahví by se natiskly nejčastěji se vyskytující jména v České republice či v dané lokalitě a místo kytky nebo bonboniéry k svátku by zákazník mohl darovat lahev vína s křestním jménem. Tuto možnost potisku bych rozšířila i například na vína k narození dítěte, ke svatbě, či narozeninám nebo nějakému výročí.

3.2 Návrhy

V této části práce jsou zpracovány dva konkrétní návrhy i s jejich výslednou kalkulací.

3.2.1 Vlastní prodejna

V doporučeních jsem uvedla, že bych společnosti doporučila založit svou vlastní prodejnu vín jako jednu z možností zvýšení přímého odbytu. Jednu prodejnu bych doporučila zavést v hotelu LAHOFER, kde již vinařství svá vína prodává, a druhou prodejnu bych doporučila zavést v centru Brna, jelikož Brno je krajským městem, není to vinařské město, tudíž víno dováží a nemá místní dodavatele a od Znojma je to asi hodina cesty, což není tak daleko. Centrum Brna jsem si vybrala proto, že tudy projde denně několik desítek tisíc lidí, tudíž je zde mnoho potenciálních zákazníků.

Společnosti bych doporučovala zavést prodejnu jako vinotéku s možností si v klidu u vína i posedět a s možným prostorem pro pořádání degustací a jiných akcí. Prostory, ve kterých by si společnost mohla otevřít vinotéku, je mnoho. Já jsem vybrala prostory vedle obchodního domu Vaňkovka. Důvodem bylo množství lidí, kteří okolo denně projdou a také to, že ve Vaňkovce se žádná vinotéka nenachází. Nebytový prostor má výměru 88,2 m², což si myslím, že pro prodej vína a menší posezení či degustaci stačí. Celková výměra zahrnuje hlavní prostor pro prodej cca 65m², záchod a dvě oddělené místnosti o celkové výměře cca 13m². Tyto dvě místnosti by se daly propojit v jednu a mohl by z ní být sklad. Kousek od záchodu je menší prostor, který by se dal oddělit od zbytku dveřmi a mohl by být používán jako menší kuchyňka pro přípravu lehčího občerstvení k vínu. Nájemné tohoto prostoru činí 4 500Kč/m²/rok. Což ročně dělá 396 000 Kč a měsíčně 33 000 Kč. Měsíční poplatky za služby včetně internetu jsou 5 000. Měsíční nájem tedy i včetně služeb činí 38 000 Kč.¹⁹⁸

Náklady spojené s vybavením vinotéky jsem spočítala na asi 178 600 Kč. Podrobný popis položek a jejich cena a množství je v následující tabulce.

¹⁹⁸ BEZREALITY.CZ Pronájem nebytového prostoru.

Tab. 40: Vybavení vinotéky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název položky	Cena za 1 kus (Kč)	Množství (ks)	Cena celkem (Kč)
Prodejní pult	35 000	1	35 000
Regály - sklad	1 500	3	4 500
Regály - obchod	1 100	2	2 200
Chladnička na víno	30 000	1	30 000
Výčepní zařízení	18 000	1	18 000
Provozní zařízení	5 000	1	5 000
Stoly	2 090	10	20 900
Židle	1 000	36	36 000
Myčka nádobí	7 000	1	7 000
Ostatní vybavení	20 000	1	20 000
Náklady celkem			178 600

Cena za vybavení vinotéky může být samozřejmě různá, v závislosti na ceně jednotlivých položek. Je možné, že by si LAHOFER vybral jiné vybavení za méně peněz, nebo naopak by ho vybavení vinotéky stálo více, jelikož by si vybral kvalitnější či designově hezčí vybavení. Do provozního zařízení jsem započítala skleničky na víno, talíře, misky, příbory, ubrousky, vývrtky, aj. nádobí a potřeby, které jsou důležité k vedení provozu. Ostatní vybavení jsem odhadla cenu za vymalování, vyzdobení interiéru a dalších věcí, kterými by si LAHOFER chtěl svoji vinotéku zkrášlit. Do vinotéky jsem počítala, že by se mohlo vejít zhruba 10 stolků po 2-4 židličkách. Je na uvážení společnosti, jestli chce do vinotéky přidat více stolů nebo naopak stolů s židlemi ubrat.

V následující tabulce jsou názorně spočítány náklady na provoz vinotéky. Počítala jsem s jednou prodavačkou či prodavačem na plný úvazek a s dvěma brigádníky na dohodu o provedení práce.

Tab. 41: Provozní náklady vinotéky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název položky		Cena (Kč)
Nájem prostoru		33 000
Služby		5 000
Mzdové náklady plný úvazek	Hrubá mzda	17 000
	Zdravotní pojištění - zaměstnavatel	1 530
	Sociální pojištění - zaměstnavatel	4 250
Mzdové náklady brigádníci	2x25 hodin/měsíc	3 500
Ostatní náklady		5 000
Provozní náklady celkem		69 280

Provozní doba vinotéky by mohla být od pondělí do čtvrtka 14:00-22:00, v pátek a v sobotu od 14:00-24:00, v neděli by mohlo být zavřeno. Od pondělí do pátku by pracoval prodavač nebo prodavačka na plný úvazek a v pátek a v sobotu by vypomáhali brigádníci. Pokud by se časem zjistilo, že v některé dny v týdnu je poptávka po prodloužené otevírací době, mohli by se pro tuto delší otevírací dobu opět najmout brigádníci. V tabulce jsem ale počítala s náklady na výše uvedenou pracovní dobu. Měsíční plat prodavače/ky na plný úvazek jsem odvodila na základě průzkumu pohybu platu v okolí. Hodinovou sazbu pro brigádníky, kteří by pracovali na dohodu o provedení práce, jsem stanovila na 70 Kč na hodinu a odpracovaných 300 hodin za rok, které jsou stanoveny ze zákona, jsem rozpočítala mezi 12 měsíců. Pokud by se ukázalo, že by stanovené hodiny nestačili, což se, předpokládám, stane v letních měsících, bylo by potřeba najmout dalšího brigádníka. Pro začátek provozu bych ale počítala s dvěma brigádníky a jedním zaměstnancem na plný úvazek.

Do ostatních nákladů jsem zahrnula nákup neperlivé a perlivé vody, lehčí občerstvení k vínu, jako jsou sýry, slané tyčinky, mandle, oříšky, brambůrky a potřeby pro úklid vinotéky jako jsou různé saponáty na umytí nádobí, země, záchodu, apod. Tyto náklady se samozřejmě každý měsíc odvíjí od spotřeby ve vinotéce, a tudíž mohou kolísat. Do této částky jsem zahrnula i odvoz odpadu, který je pro rok 2016 v Brně stanoven na 670 Kč/rok.

K provozním nákladům se musí také připočítat náklady na přepravu, jelikož vinařství LAHOFER musí do své prodejny vína z vinařského dvora dovážet. Přepravu k odběratelům zajišťuje společnosti LAHOFER pan Šanda. Určitě by bylo možné s ním domluvit cenu i za dopravu do vinotéky v Brně. Bohužel ale neznám sazbu pana Šandy, ani nevím, jestli by společnost dojednala slevu na dopravu, proto abych mohla vykalkulovat náklady na přepravu, rozhodla jsem se, že si společnost bude přepravu vín a dalších produktů do vinotéky zajišťovat sama. Společnost vlastní vozidla pro přepravu a zaměstnává dva řidiče, proto v tomto ohledu by nevznikly žádné náklady navíc. Jediné náklady by byly spojené se samotnou přepravou. Kombinovaná spotřeba vozidla, které by přepravu zajišťovalo je 5,5 litru/100 km, tj. 0,055 litru/1 km. Objem nádrže vozidla je 60 litrů. Z vinařského dvora v Dobšicích do ulice Trnitá v Brně, kde by se provozovala vinotéka, je to 64 km. Předpokládám, že doprava by se zajišťovala asi dvakrát týdně, což je 8krát za měsíc. Spotřeba vozidla za měsíc na ujetých 1 024 km by se pohybovala okolo 56,32 litrů. Jelikož cena nafty se po celý rok mění, v diplomové práci použiji průměrné ceny pohonných hmot dle náhrad za pohonné hmoty, které jsou stanoveny zákonem. Pro rok 2016 je tato cena stanovena na 29,50 Kč/ litr motorové nafty. Celkové náklady za přepravu z Dobšic do Brna by se měsíčně měly pohybovat okolo 1 661,44 Kč. Samozřejmě je také možné, že by se doprava musela zajišťovat vícekrát do týdne, poté by náklady na dopravu byly o něco vyšší. Počítáme-li ale s dodávkou 8krát za měsíc, ročně tyto náklady dělají 19 937,28 Kč. Pro větší přehlednost jsem tento výpočet znázornila v následující tabulce.

Tab. 42: Náklady na přepravu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název položky	Náklad
Cena za pohonné hmoty – sazba	29,50 Kč/litr
Počet ujetých kilometrů za měsíc	1 024 km
Spotřeba vozidla	5,5 litru/100 km
Měsíční náklady za přepravu	1 661,44 Kč
Roční náklady za přepravu	19 937,28 Kč

Předpokládaný roční obrat vinotéky je 3,5 mil. Kč. Částku jsem odvodila od ročního obratu vinoték v okolí a propočtem předpokládaných denních tržeb a posléze ročních. V obratu jsou zahrnuty kromě tržeb z provozu vinotéky i nepravidelné degustace. Výsledná roční kalkulace provozu vinotéky i s konečným ziskem je znázorněna v následující tabulce.

Tab. 43: Roční kalkulace provozu vinotéky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název položky	Cena (v Kč)
Roční obrat	3 500 000
Nájemné + služby	456 000
Osobní náklady	315 360
Ostatní náklady na provoz	60 000
Náklady na přepravu	19 937
Roční zisk	2 648 703

V prvním roce, se od zisku musí odečíst náklady spojené s vybavením vinotéky, které by byly ve výši 178 600 Kč. Společnost LAHOFER vyrábí pouze lahvová vína, proto bych k provozu vinotéky doporučila začít i s výrobou sudového vína. Musel by se v první řadě udělat marketingový průzkum, jestli by byl zájem i o sudové víno, nebo jen o lahvové. Náklady spojené s výrobou sudového vína již společnost má vypracované, jelikož sama v minulosti chtěla s touto výrobou začít, tudíž by se mohly zahrnout do předpokládaného ročního obratu vinotéky a rozhodnout se, zda by výroba sudového vína byla výhodná pro společnost, či nikoliv.

3.2.2 Prodejní stánek

Z důvodu doporučení se více účastnit akcí v České republice, bych navrhovala koupit prodejního stánku. Tento stánek by byl přenositelný, tudíž by se dal využít při více akcích. V letních měsících by se pak dal využít na vinařských stezkách či u vinic LAHOFERu, kde by si turisté mohli odpočinout a ochutnat víno, či se lehce občerstvit.

Pro svoji diplomovou práci jsem vybrala dřevěný stánek o velikosti 3x2 metry. Je sice obtížnější tento stánek postavit, ale při horším počasí má oproti plátěným stánkům nespočet výhod. Také má delší životnost nežli ostatní stánky. Cena dřevěného stánku je 29 000 Kč.¹⁹⁹

Ke stánku bych doporučila koupit dřevěné lavice a stoly, aby si turisté v létě anebo zákazníci na různých akcích mohli sednout a odpočinout si. Cena za dřevěný zahradní set je 7 012 Kč.²⁰⁰



Obr. 6: Prodejní stánek (Zdroj ²⁰¹)



Obr. 7: Zahradní dřevěný set (Zdroj ²⁰²)

¹⁹⁹ DOMKY KLATOVY. *Prodejní stánek dřevěný 3x2 m.*

²⁰⁰ VETR. *Zahradní dřevěný set.*

²⁰¹ DOMKY KLATOVY. *Prodejní stánek dřevěný 3x2 m.*

²⁰² VETR. *Zahradní dřevěný set.*

4 Závěr

Cílem diplomové práce bylo prostřednictvím vhodných analytických metod provést analýzu Vinařství LAHOFER, a.s. a na základě výsledků provedených analýz formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Pro dosažení cíle diplomové práce jsem se rozhodla použít analýzu SLEPTE, Porterův model pěti konkurenčních sil, fundamentální analýzu, Kralickův quick test, vybrané finanční ukazatele a SWOT analýzu.

Po výběru a nastudování analýz, které jsem popsala v kapitole 1 Teoretická východiska práce, jsem se blíže seznámila se sledovanou společností. Obecné informace o společnosti, její historie a výroba je popsána v kapitole 2 Analýza současného stavu. Název podkapitoly je pak 2.1 Charakteristika analyzované společnosti.

Zjištěné informace o vybrané společnosti jsem následně použila pro vypracování mnou vybraných metod a analýz. Začala jsem s analyzováním společnosti z jejího vnějšího prostředí, použitím SLEPTE analýzy. Dále jsem se zabývala jejím konkurenčním prostředím, k čemuž jsem použila Porterův model pěti konkurenčních sil. Po Porterově analýze jsem se zabývala analýzou finančních výkazů společnosti a to prostřednictvím fundamentální analýzy. Své výsledky z fundamentální analýzy jsem si ověřila finanční analýzou, kde jsem nejprve použila analýzu Kralickova rychlého testu a dále jsem zvolila bankrotní model IN05, ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Jako poslední analýzu jsem zvolila SWOT analýzu, která se zabývá jak vnějším prostředím společnosti, tak i vnitřním.

Na základě výsledků jednotlivých analýz jsem zformulovala návrhy řešení, které se nachází v kapitole 3 Vlastní návrhy řešení. Tuto kapitolu jsem rozdělila na podkapitoly doporučení a samotné návrhy, které jsem podložila kalkulací. Uvedením těchto doporučení a návrhů opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu jsem cíl diplomové práce splnila.

Seznam použité literatury

ARTE VINI. O nás. Arte Vini. [online]. © 2015 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.artevini.cz/cs/o-nas.html>

BARTŮŠKOVÁ, Z. Od 1.1.2015 se zavádí třetí sazba DPH ve výši 10%. Uctovani.net. [online]. 2010 - 2016, 02.12.2014 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://www.uctovani.net/clanek.php?t=Od-1-1-2015-se-zavadi-treti-sazba-DPH-ve-vysi-10-&idc=172>

BERÁNKOVÁ, K. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2016. kurzycz. [online]. © 2000 - 2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=2>

BEZREALITKY.CZ Pronájem nebytového prostoru. Bezrealitky.cz. [online]. [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <https://www.bezrealitky.cz/nemovitosti-byty-domy/329190-nabidka-pronajem-nebytoveho-prostoru-trnita-brno#?popup=no>

BOUČKOVÁ, J. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

BRICOL-M. Sklo, lahve, uzávěry. Bricol-M. [online]. [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://eshop.bricol.cz/kategorie/sklo-lahve-uzavery/>

BUBLÍKOVÁ, L. Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno [online]. Ministerstvo zemědělství, 2015 [cit. 2016-05-12]. ISBN 978-80-7434-251-0. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/433552/SVZ_Vino_2015.pdf

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Měnověpolitické nástroje. Česká národní banka. [online]. ©2003-2016 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/index.html#historie

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. Starobní důchody. ČSSZ. [online]. Prosinec 2015 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/duchodove-pojisteni/davky/starobni-duchody.htm>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Česká republika od roku 1989 v číslech. Český statistický úřad. [online]. 15.05.2015, 17.05.2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#01>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Cestovní ruch – časové řady. Český statistický úřad. [online]. 20.08.2015 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. HDP, národní účty. Český statistický úřad. [online]. 26.4.2016, 17.5.2016 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika. Český statistický úřad. [online]. 19.02.2015 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky. Český statistický úřad. [online]. 10.05.2016 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace, míra inflace – Metodika. Český statistický úřad.[online]. 14.01.2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Kde Češi v roce 2015 nejčastěji trávili dovolenou? Český statistický úřad. [online]. 11.04.2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xcr-cr-vscr-2015>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy, náklady práce. Český statistický úřad. [online]. 14.12.2014 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-xb>

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.

DOMKY KLATOVY. Prodejní stánek dřevěný 3x2 m. Domky Klatovy.[online]. [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.domkyklatovy.cz/Prodejni-stanek-dreveny-3-x-2-m-d32.htm?tab=description>

FUČÍKOVÁ, J. Daň z příjmů právnických osob. Uctování.net. [online]. 2010 - 2016, 02.03.2012 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.uctovani.net/clanek.php?t=Dan-z-prijmu-pravnickych-osob&idc=61>

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

KALENSKÝ, J., DOLEJŠÍ, V. ČSSD tlačí na Babiše: Když neumíte vybrat víc daní, musíte je zvýšit firmám. A to všem. Hospodářské noviny. [online]. © 1996-2016, 24.2.2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63582660-cssd-tlaci-na-babise-kdyz-neumite-vybrat-vic-dani-musite-je-zvysit-firmam-a-to-vsem>

KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOTLER, P. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KRALICEK, P. Základy finančního hospodaření: Balance. Účet zisků a ztrát. Cash-flow. Základy kalkulace. Finanční plánování. Systémy včasného varování. Praha: Linde, 1993. ISBN 80-85647-11-7.

KURZYCZ. Elektřina – aktuální a historické ceny elektřiny, graf vývoje ceny elektřiny – 1 rok – měna CZK 1 kWh. Kurzycz.[online]. © 2000 - 2016, 10.05.2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/index.asp?A=5&idk=142&curr=CZK&on=0&unit=1 kWh&lg=1>

KURZYCZ. HDP 2016, vývoj HDP v ČR. Kurzycz. [online]. © 2000 - 2016 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

KURZYCZ. Ropa Brent – aktuální a historické ceny ropy Brent, graf vývoje ceny ropy Brent – 1 rok - měna CZK. Kurzycz. [online]. © 2000 - 2016, 10.05.2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=38&od=11.5.2015&do=10.5.2016&curr=CZK>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Ke stažení. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/ke-stazeni/loga-lahofer>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Mladý a mladá. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vino-lahofer/mlady-a-mlada>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Moderní a praktický šroubový uzávěr. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vino-lahofer/moderni-a-prakticky-sroubovy-uzaver>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Mošty. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vino-lahofer/mosty>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. O vinařství LAHOFER. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: [http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/o-vinarstvi-lahofer-\(1\)](http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/o-vinarstvi-lahofer-(1))

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Speciality. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vino-lahofer/speciality>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Standardní řada vín LAHOFER. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vino-lahofer/standardni-rada-vin-lahofer>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Unikát. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vino-lahofer/unikat>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Vína originální certifikace. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vino-lahofer/vina-originalni-certifikace>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Vína s francouzskou duší. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vino-lahofer/vina-s-francouzskou-dusi>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Vinařská obec Dobšice. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vinice-lahofer/u-hajku>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Vinařská obec Dyjákovice. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vinice-lahofer/vinohrady>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Vinařská obec Dyje. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vinice-lahofer/babicak>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Vinařská obec Hostěradice. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vinice-lahofer/vinicni-trat-volne-pole>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Vinařská obec Hrádek. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vinice-lahofer/vinohrady-ke-kridlulkam>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Vinařská obec Kyjovice. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vinice-lahofer/spicak>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Vinařská obec Olbramovice. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vinice-lahofer/leskoun>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Vinařská obec Vrbovec. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vinice-lahofer/lambelberg,-sac,-dolina,-vinna-hora,-waldberg>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Vinařská obec Znojmo. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vinice-lahofer/rajska-vinice>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Vinice LAHOFER. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vinice-lahofer>

LAHOFER VINAŘSTVÍ. Víno LAHOFER. LAHOFER vinařství. [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.lahofer.cz/cs/vinarstvi/vino-lahofer>

LANCOUCH, S. Interview. Vinařství LAHOFER, a.s.. Brněnská 523, Dobšice. 6.5.2016

MF DNES. BRZOŇOVÁ, A. Dejte lidem práci, vybízí úřad firmy. Nezaměstnanost na jižní Moravě roste. iDNES.cz [online]. © 1999–2016, 12.10.2013 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: http://brno.idnes.cz/nezamestnanost-na-jizni-morave-d3q-/brno-zpravy.aspx?c=A131010_1986551_brno-zpravy_taz

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Výpis z obchodního rejstříku. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. [online]. © 2012-2015 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=221952&typ=PLATNY>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. 4.2.1 Zpracování a uvádění na trh zemědělských produktů. Eagri. [online]. © 2009-2016 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/opatreni/m04-investice-do-hmotneho-majetku/x4-2-1-zpracovani-a-uvadeni-na-trh/>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Opatření: 4. Investice do hmotného majetku. Eagri.cz[online]. [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/436370/_4._1._1.pdf

PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PROGRESSIVE CONSULTING v.o.s. Vize a mise firmy. Progressive consulting. [online]. [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://consulting.progressive.cz/?page=434>

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1386-1.

ŠÁMAL, F. Zpráva o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015. Český svaz pivovarů a sladoven. [online]. [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: http://pivni.info/down/2016_hospodarske-vysledky-oboru-za-2015.pdf

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČEK, M. Cibéba. Znalec vín.[online]. © 2006-2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.znalecvin.cz/cibeba/>

STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. Investice. Státní zemědělský intervenční fond. [online]. © 2013 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/investice#>

STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. Platba na zemědělské postupy příznivé pro klima a životní prostředí (greening). Státní zemědělský intervenční fond. [online]. 9.3.2016 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Fplatby_na_zaklade_jz%2Fsaps%2Fgreening%2F1457510247949.pdf

STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. Přechodné vnitrostátní podpory (PVP). Státní zemědělský intervenční fond. [online]. © 2013 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/prechodne-vnitrostatni-podpory>

STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. Restrukturalizace a přeměna vinic 2016. Státní zemědělský intervenční fond. [online]. © 2013 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/restrukturalizace-vinic>

STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. SAPS. Státní zemědělský intervenční fond. [online]. 4.3.2016 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Fplatby_na_zaklade_jz%2Fsaps%2Fsaps%2F1457094214311.pdf

STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. Základní informace. Státní zemědělský intervenční fond. [online]. © 2013 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/prv2014-zakladni_informace

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-89-X.

SYNEK, M. Podniková ekonomika. Praha: C.H.Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

TRADING ECONOMICS. Czech Republic Corporate Tax Rate. Trading economics. [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/czech-republic/corporate-tax-rate>

ÚČETNÍ KAVÁRNA. Sazby daně silniční. Účetní kavárna. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-silnicni/>

ÚČETNÍ KAVÁRNA. Sazby daně z přidané hodnoty. Účetní kavárna. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

ÚČETNÍ KAVÁRNA. Sazby spotřebních daní. Účetní kavárna. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-spotrebnich-dani/>

UCTOVANI.NET. Mzda. Uctovani.net.[online]. 2010 - 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.uctovani.net/ucetni-slovník.php?co=Mzda&id=58>

VETR. Zahradní dřevěný set. Vetr. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.vetr.cz/dreveny-zahradni-nabytek/zahradni-sety.htm>

VINICE-HNANICE. O firmě Vinice Hnanice. Vinice Hnanice.[online]. [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.vinice-hnanice.cz/o-firme.html>

VINO HORT. Vínářství VINO HORT. Vínářství VINO HORT. [online]. ©2011 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.vinohort.cz/vinarstvi/o-vinarstvi/>

VYSEKALOVÁ, J. a kol. Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ze dne 1. dubna 2004.

Zásady, kterými se stanovují podmínky pro poskytování dotací pro rok 2016 na základě § 1, § 2 a § 2d zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů ze dne 17.12.2015.

ZNOVÍN ZNOJMO, a.s.. O Znovínu. Znovín Znojmo, a.s.[online]. © 2011 - 2016 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.znovin.cz/o-znovinu>

Seznam tabulek

Tab. 1: Dobré průměrné hodnoty pro ukazatele Quick testu (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	24
Tab. 2: Stupnice hodnocení Kralickova Quick testu (Zdroj: Vlastní zpracování dle)....	24
Tab. 3: Odrůdová skladba viniční trati U Hájku (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	38
Tab. 4: Odrůdová skladba viniční trati Vinohrady (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	39
Tab. 5: Odrůdová skladba viniční trati Babičák (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	39
Tab. 6: Odrůdová skladba viniční trati Vinohrady ke Křídlovkám (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	40
Tab. 7: Odrůdová skladba viniční trati Volné pole (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	41
Tab. 8: Odrůdová skladba viniční trati Špičák (Zdroj: Vlastí zpracování dle)	42
Tab. 9: Odrůdová skladba viniční trati Leskoun (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	43
Tab. 10: Odrůdová skladba viniční trati Na Vyhlídce (Zdroj: Vlastní zpracování dle) ..	44
Tab. 11: Odrůdová skladba viniční trati Olbramovická hora (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	44
Tab. 12: Odrůdová skladba viniční trati U sv. Michala (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	44
Tab. 13: Odrůdová skladba viniční trati Lampelberg (Zdroj: Vlastí zpracování dle) ...	45
Tab. 14: Odrůdová skladba viniční trati Šác (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	46
Tab. 15: Odrůdová skladba viniční trať Vinná hora (Zdroj: Vlastní zpracování dle) ...	46
Tab. 16: Odrůdová skladba viniční trati Waldberg (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	47
Tab. 17: Odrůdová skladba viniční trati Rajská vinice (Zdroj: Vlastní zpracování dle) ..	47
Tab. 18: Demografický vývoj obyvatelstva v ČR v letech 2010-2014 (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	54
Tab. 19: Registrovaná nezaměstnanost v letech 2006-2015 v ČR a Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	55
Tab. 20: Počet delších a kratších cest v tuzemsku a zahraničí (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	56
Tab. 21: Bilance celkové nabídky a spotřeby v letech 2010-2014 (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	57
Tab. 22: Průměrné hrubé mzdy v ČR a v Jihomoravském kraji v letech 2009-2014 (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	59

Tab. 23: Sazby silniční daně pro osobní automobily (Zdroj: Vlastní zpracování dle) ...	62
Tab. 24: Vývoj HDP v letech 2010-15 (Zdroj: Vlastní zpracování dle).....	64
Tab. 25: Struktura aktiv v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování)	80
Tab. 26: Struktura oběžných aktiv v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování).....	82
Tab. 27: Quick test za rok 2009 (Zdroj: Vlastní zpracování)	88
Tab. 28: Quick test za rok 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)	89
Tab. 29: Quick test za rok 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)	89
Tab. 30: Quick test za rok 2012 (Zdroj: Vlastní zpracování)	89
Tab. 31: Quick test za rok 2013 (Zdroj: Vlastní zpracování)	90
Tab. 32: Quick test za rok 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování)	90
Tab. 33: Jednotlivé hodnoty indexu IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	92
Tab. 34: Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování)	93
Tab. 35: Ukazatelé likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)	94
Tab. 36: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)	95
Tab. 37: Úrokové krytí (Zdroj: Vlastní zpracování)	97
Tab. 38: Rentabilita aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování).....	97
Tab. 39: Strategie SWOT (Zdroj: Vlastní zpracování dle).....	105
Tab. 40: Vybavení vinotéky (Zdroj: Vlastní zpracování).....	111
Tab. 41: Provozní náklady vinotéky (Zdroj: Vlastní zpracování)	112
Tab. 42: Náklady na přepravu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	113
Tab. 43: Roční kalkulace provozu vinotéky (Zdroj: Vlastní zpracování)	114

Seznam obrázků

Obr. 1: Porterův pětifaktorový model (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	18
Obr. 2: Logo společnosti (Zdroj)	34
Obr. 3: Vinařský dvůr v Dobšicích u Znojma (Zdroj)	36
Obr. 4: Mapa vinic Vinařství LAHOFER, a.s. (Zdroj).....	37
Obr. 5: Šroubový uzávěr (Zdroj)	50
Obr. 6: Prodejní stánek (Zdroj)	115
Obr. 7: Zahradní dřevěný set (Zdroj).....	115

Seznam grafů

Graf 1: Organizační struktura Vinařství LAHOFER (Zdroj: Vlastní zpracování dle) ...	36
Graf 2: Podíl na tržbách jednotlivých krajů (Zdroj)	53
Graf 3: Průměrná hrubá mzda (Zdroj: Vlastní zpracování)	60
Graf 4: Vývoj daně z příjmů PO (v %) (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	61
Graf 5: Vývoj sazby DPH 2010-2016 (Zdroj: Vlastní zpracování dle	63
Graf 6: Vývoj míry inflace v letech 2006-2015 (Zdroj: Vlastní zpracování dle)	65
Graf 7: Vývoj ceny ropy od 1.6.2015 - 10.5.2016 (Zdroj)	66
Graf 8: Vývoj ceny elektřiny od 1.6.2015 - 10.5.2016 (Zdroj)	66
Graf 9: Spotřeba piva v litrech/obyvatele (Zdroj)	77
Graf 10: Struktura celkových aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)	81
Graf 11: Struktura celkových pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)	84
Graf 12: Kralický Quick test (Zdroj: Vlastní zpracování)	91

Seznam rovnic

Rovnice 1: Koeficient samofinancování (Zdroj)	22
Rovnice 2: Doba splácení dluhu (Zdroj).....	23
Rovnice 3: Rentabilita celkového kapitálu (Zdroj).....	23
Rovnice 4: Cash flow v % na podnikovém výkonu (Zdroj)	23
Rovnice 5: Index IN05 (Zdroj)	25
Rovnice 6: Okamžitá likvidita (Zdroj).....	26
Rovnice 7: Pohotovostní likvidita (Zdroj)	27
Rovnice 8: Běžná likvidita (Zdroj)	27
Rovnice 9: ROI (Zdroj).....	27
Rovnice 10: ROA (Zdroj)	28
Rovnice 11: ROE (Zdroj)	28
Rovnice 12: ROS (Zdroj).....	29
Rovnice 13: Úrokové krytí (Zdroj)	29
Rovnice 14: Obrat celkových aktiv (Zdroj)	30
Rovnice 15: Doba obratu zásob (Zdroj)	30
Rovnice 16: Doba obratu pohledávek (Zdroj)	31
Rovnice 17: Doba obratu závazků (Zdroj)	31

Seznam zkratek

A	aktiva
CZ	cizí zdroje
EBIT	Hospodářský výsledek před zdaněním
KBÚ	krátkodobé bankovní úvěry
KZ	krátkodobé závazky
OA	oběžná aktiva
Ú	úroky
VÝN	výnosy

Přílohy

Příloha č. 1: Rozvaha 2009 - 2014

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty 2009-2014

Příloha č. 1: Rozvaha 2009-2014

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	47,308	45,769	83,118	91,608	89,045	81,803
Dlouhodobý majetek	32,978	32,931	40,879	55,530	43,147	45,881
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	32,978	32,931	40,879	55,530	43,147	45,881
Pozemky	2,648	3,039	4,167	4,507	4,553	4,805
Stavby	8,810	9,562	9,330	9,099	8,971	9,257
Samostatné movité věci	5,253	7,140	16,721	31,811	21,651	15,186
Pěstitelské celky trvalých porostů	8,274	6,099	3,924	3,382	1,635	5,977
Jiný dlouhodobý hmotný majetek					96	252
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	29	607	1,532	1,973	4,067
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	7,992	7,061	6,130	5,199	4,268	3,337
Oběžná aktiva	14,102	12,746	42,084	35,870	45,804	35,868
Zásoby	9,034	7,386	20,189	22,649	28,999	26,771
Materiál	70	0	0	862	1,862	1,644
Nedokončená výroba a polotovary	6,908	4,541	15,635	17,624	21,526	19,847
Výrobky	618	1,104	2,464	1,961	2,988	2,577
Zboží	1,438	1,740	2,090	2,202	2,623	2,703
Krátkodobé pohledávky	3,283	3,691	17,969	11,345	16,032	8,203
Pohledávky z obchodních vztahů	2,923	2,822	12,924	9,282	6,100	6,587
Stát - daňové pohledávky	0	0	1,644	3	2	4
Krátkodobé poskytnuté zálohy	41	42	2,601	802	308	231
Dohadné účty aktivní	111	761	710	0	0	148
Jiné pohledávky	108	56	90	1,258	9,622	1,233
Krátkodobý finanční majetek	1,885	1,679	3,926	1,876	773	894
Peníze	32	57	222	873	222	228
Účty v bankách	1,853	1,622	3,704	1,003	551	666
Časové rozlišení	228	92	155	208	94	54
Náklady příštích období	228	92	155	208	94	54

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	47,308	45,769	83,118	91,608	89,045	81,803
Vlastní kapitál	10,422	16,077	17,872	16,468	15,839	16,859
Základní kapitál	31,465	31,465	31,465	31,465	31,465	31,465
Kapitálové fondy	10,555	15,555	15,555	15,555	15,555	15,555
Ostatní kapitálové fondy	10,555	15,555	15,555	15,555	15,555	15,555
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	6	6	39	129	129	129
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	6	6	39	129	129	129
Výsledek hospodaření minulých let	(25,864)	(31,604)	(30,982)	(29,277)	(30,680)	(31,310)
Nerozdělený zisk minulých let			622	2,327	2,327	2,327
Neuhrazená ztráta minulých let	(25,864)	(31,604)	(31,604)	(31,604)	(33,007)	(33,637)
Výsledek hospodaření běžného účetního období	(5,740)	655	1,795	(1,404)	(630)	1,020
Cizí zdroje	36,886	29,691	65,246	75,140	73,206	64,944
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	32,931	29,597	64,811	75,140	30,434	64,405
Závazky z obchodních vztahů	2,767	2,326	21,914	15,461	115,779	13,093
Závazky k zaměstnancům	200	221	259	366	304	551
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	125	147	202	162	205
Stát - daňové závazky a dotace	1,314	1,043	1,171	1,394	1,161	1,176
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	103	107	581	257	278	257
Jiné závazky	28,439	25,775	40,739	57,460	16,950	49,123
Bankovní úvěry a výpomoci	3,955	95	435	0	42,772	539
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	42,772	0
Krátkodobé bankovní úvěry	3,955	95	435	0	0	539
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty 2009-2014

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	11,290	10,024	10,565	12,745	13,346	15,812
Náklady vynaložené na prodané zboží	8,832	7,958	8,438	9,142	9,597	12,830
Obchodní marže	2,458	2,067	2,127	3,604	3,749	2,982
Výkony	11,855	14,983	37,858	29,716	37,360	34,755
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	13,729	16,991	28,863	28,213	32,377	37,312
Změna stavu zásob vlastní činnosti	(1,874)	(2,008)	8,995	1,503	4,983	(2,557)
Aktivace	0	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	9,597	9,722	29,875	25,868	25,802	28,310
Spotřeba materiálu a energie	5,382	5,365	23,631	16,913	17,485	14,701
Služby	4,214	4,356	6,244	8,954	8,317	13,609
Přidaná hodnota	4,716	7,328	10,110	7,452	15,307	9,427
Osobní náklady	3,571	4,206	4,784	6,558	6,412	6,540
Mzdové náklady	2,694	3,118	3,569	4,914	4,864	4,923
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	821	1,033	1,164	1,529	1,377	1,435
Sociální náklady	56	56	51	115	171	182
Daně a poplatky	78	40	225	86	89	85
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5,894	4,631	5,220	7,944	9,531	7,387
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2	0	1,075	986	251	104
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2	0	1,075	986	251	104
Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	121	8	0	54
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	121	8	0	54
Prodaný materiál	0	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a	57	170	(21)	77	154	181

komplexních nákladů příštích období						
Ostatní provozní výnosy	2,271	2,636	1,605	6,525	2,020	8,269
Ostatní provozní náklady	2,862	210	536	491	727	789
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	(5,472)	708	1,925	(200)	665	2,764
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	35	0	0	1	0	0
Nákladové úroky	256	115	38	1,178	1,439	1,769
Ostatní finanční výnosy	111	33	2	7	173	99
Ostatní finanční náklady	158	(29)	94	34	29	47
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	(267)	(52)	(130)	(1,203)	(1,295)	(1,717)
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	0	27
- splatná	0	0	0	0	0	27
- odložená	0	0	0	0	0	0

Výsledek hospodaření za běžnou činnost	(5,740)	656	1,795	(1,404)	(630)	1,020
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0
- splatná	0	0	0	0	0	0
- odložená	0	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	(5,740)	656	1,795	(1,404)	(630)	1,020
Výsledek hospodaření před zdaněním	(5,740)	656	1,795	(1,404)	(630)	1,047